

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PARA PROFISSIONAIS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)**

AUTOR: ANTONIO CARLOS MINGORANCE

**Monografia apresentada ao Curso MBA
em Gerenciamento de Projetos da
Universidade Federal do Paraná como
requisito parcial a obtenção ao título de
Especialista em Gerenciamento de
Projetos.**

Orientador: Eduardo M. Espínola

**CURITIBA
JULHO / 2004**

PENSAMENTO

Trabalho não pode significar apenas sobrevivência.

Ele tem que representar;

Satisfação...

Prazer...

Realização...

Na era do conhecimento trabalho tem que ser;

Estímulo...

Troca...

Na luta diária do ganha-ganha, precisamos ser vários em apenas um;

Aquele que estimula...

Que enfrenta...

Que faz...

Que realiza os sonhos, próprios e dos outros...

Trabalho tem que ser amor...

Alegria...

Envolvimento...

Compromisso...

Não apenas um dia. Mas todos os dias.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao João Vitor, meu filho, e à Marcia, minha esposa.

“Àqueles que são a razão maior de tudo o que somos e fazemos, e aceitaram compreensivamente as horas e os dias gastos em nossa interminável busca pelo melhor resultado : saibam que nunca estiveram tão presentes...”

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo por ter me dado todas as condições para que eu pudesse realizar mais este estudo, mais este trabalho;

Agradeço a meus pais, por tudo o que me ensinaram até o dia de hoje;

Agradeço a minha esposa, Marcia e ao meu filho João Vitor, pela paciência que tiveram ao ver o tempo que eu lhes furtava para me dedicar a mais este trabalho;

Agradeço a todos os amigos que me incentivaram a levar à diante este estudo; aos que revisaram o texto com paciência, aos que revisaram o questionário e me auxiliaram na escolha dos gráficos, meu muito obrigado.

Agradeço a todos os professores, que souberam nos orientar com maestria em nossos estudos, pesquisas e aprendizado; aos assistentes que com dedicação e empenho nos auxiliaram, em especial ao nosso orientador, prof. Eduardo Espínola, por ter nos orientado e encaminhado para a consecução desta monografia.

S U M Á R I O

RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.1.1 Tema.....	2
1.1.2 Descrição dos Objetivos.....	2
1.1.2.1 Objetivo geral.....	2
1.1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.1.3 Justificativa da Escolha do Tema.....	3
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
1.3 IDENTIFICAÇÃO DE PALAVRAS-CHAVE.....	4
1.3.1 Competência.....	4
1.3.2 Atitude.....	5
1.3.3 Comportamento.....	5
1.3.4 Alta Produtividade.....	6
1.3.5 Profissionais de TI do Banco Itaú - Superintendência Curitiba.....	6
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	7
2.2 O HOMEM COMO UM SER SOCIAL.....	9
2.3 RELAÇÕES DE PODER E AUTORIDADE.....	15
2.4 CLIMA, AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.5 ESTILOS: DE GESTÃO, DE ADMINISTRAÇÃO, DE LIDERANÇA	19
2.6 MOTIVAÇÃO.....	23
2.7 QUALIDADE DE VIDA.....	27
2.8 ATITUDES E COMPORTAMENTOS	28
3 METODOLOGIA.....	49
4 APRESENTAÇÃO DO LEVANTAMENTO DE DADOS.....	52
5 CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	95
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS.....	96
ANEXO 2 - TABULAÇÃO DO LEVANTAMENTO DE DADOS.....	101

RESUMO

O recurso mais importante em uma organização são as pessoas. Isto se deve ao fato delas possuírem competências que as tornem especiais, que agreguem valor a elas e às suas empresas. Os profissionais de Recursos Humanos comumente definem competência sendo: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho”.

Este estudo destina-se a identificar e discutir as competências comportamentais necessárias e fundamentais para equipes de Tecnologia de Informação (TI) orientadas para alta produtividade, responsáveis por trazer sucesso profissional, pessoal e para a empresa que possuir profissionais com estes atributos, com este perfil, com estas atitudes.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As pessoas continuam sendo o recurso mais importante em uma organização. Isto se deve ao fato de estas, possuírem competências que as tornem especiais, que agreguem valor a elas e às suas empresas. Os profissionais de Recursos Humanos comumente definem competência sendo o seguinte: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”. As competências podem ser mensuradas, comparadas com padrão estabelecido e desenvolvidas através de treinamento. Ainda há quem divida as competências em essenciais, referindo-se ao negócio da empresa, e necessárias, referindo-se à função que as pessoas exercem. Ainda há quem as divida em competências individuais e organizacionais.

Acreditando serem as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) adquiridas através de treinamento, prática e dedicação não serão tratadas neste trabalho, sendo seu foco a discussão das competências comportamentais, também influenciadas por competências sociais, às quais sofrem influência das emoções, cultura, crenças, e necessitam de muita reflexão e mudanças de atitudes. Com o levantamento e estudo dessas atitudes (competências comportamentais) pretende-se contextualizar apenas a área de TI; não as estudaremos vendo-as dentro de processos e sistemas, não pretendemos discuti-las quando da avaliação de desempenho, ou valorando-as quando de análise de remuneração ou localizando-as dentro de carreiras, nem julgando sua necessidade dentro de empresas que apresentem defeitos ambientais, paternalismos, favoritismos ou incompetências, mas sim, levantá-las, discuti-las e pontuá-las, para visualizarmos sua importância na construção de um perfil adequado a qualquer carreira de sucesso.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

1.1.1 Tema

O tema deste trabalho é: Competências comportamentais para profissionais de Tecnologia da informação (TI).

Este trabalho trata do seguinte problema: Quais as competências comportamentais necessárias e fundamentais para profissionais de TI, orientados para alta produtividade, do Banco Itaú - Superintendência de Curitiba?

1.1.2 - Descrição dos Objetivos

1.1.2.1 Objetivo Geral:

Mapear e discutir as competências comportamentais necessárias e fundamentais para profissionais de TI, orientados para alta produtividade, do Banco Itaú - Superintendência de Curitiba.

1.1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Conceituar competência, comportamento, atitude e alta produtividade; caracterizar profissionais de TI do Banco Itaú - Superintendência de Curitiba, o que é feito abaixo no item 1.3;
- b) Trazer ao conhecimento, identificando e relacionando, através de pesquisa na literatura, as competências comportamentais citadas por especialistas nas diversas áreas do conhecimento, o que é feito no capítulo 2 - Revisão teórico-empírica;
- c) Levantar, através de instrumento de coleta de dados apropriado, as competências comportamentais que os profissionais de TI do Banco Itaú -

Superintendência de Curitiba avaliam serem necessárias para alta produtividade, e também como avaliam estar sua organização em relação às mesmas competências, o que é feito no capítulo 3 - Metodologia;

- d) Identificar as competências comportamentais necessárias e fundamentais para profissionais de TI, orientados para alta produtividade, do Banco Itaú - Superintendência de Curitiba, o que é feito no capítulo 4 - Apresentação do levantamento de dados;
- e) Comentar as competências comportamentais levantadas, comparando as duas instâncias pesquisadas: a) necessárias aos profissionais, contra as b) encontradas nos profissionais do Banco Itaú - Superintendência Curitiba, o que é feito no capítulo 5 - Conclusão.

1.1.3 - Justificativa da escolha do tema:

Algumas mudanças que estão se apresentando no mundo, como: globalização, ecologia, trabalho feminino, qualidade, religiosidade, tecnologia, desemprego, intuição, produtividade, informação, responsabilidade social e trabalho em equipe, isso para citar apenas alguns, repercutem no comportamento humano influenciando nos processos de seleção, recrutamento e treinamento de novos profissionais, bem como no modo que as organizações são vistas.

Diante dessas mudanças, um novo perfil de profissional começa a aparecer: 1 muito mais dinâmico, preocupado com a qualidade de vida pessoal e profissional, com habilidade de executar tarefas em grupo, de compartilhar recursos, partilhar resultados, preocupado com seu desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional e não mais um mero empregado, que não espera mais que a empresa o motive e invista nele, este profissional passa a buscar auto-motivação, auto-desenvolvimento, buscando competências que até a pouco tempo esperava do “patrão”.

“A importância do estudo das atitudes e comportamentos expressos no ambiente de trabalho vem sendo atestada na constante demanda por melhores serviços e produtos que estão vinculados ao desempenho individual e grupal, representando a coletividade organizacional.” (Kanaane, 1995, p. 70)

1.2 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta uma introdução ao estudo que será realizado, identifica o problema com seu tema, objetivos, justificativa para sua realização, apresenta a divisão de seu desenvolvimento em capítulos (estrutura), caracteriza e conceitua alguns termos usados na definição dos objetivos específicos, tratados por alguns autores como palavras-chave.

O capítulo 2 faz a revisão teórico-empírica sobre o assunto, através de pesquisas em literatura especializada com a finalidade de obter-se visão e conceitos de especialista e o enquadramento destes ao tema proposto.

O capítulo 3 trata a metodologia utilizada no desenvolvimento do presente estudo, apresenta o tipo de pesquisa efetuada, o instrumento utilizado na coleta de dados, sua unidade de análise, caracteriza a organização, o ambiente e o momento no qual este instrumento foi aplicado.

O capítulo 4 apresenta, de forma gráfica, e comenta o resultado obtido através da coleta de dados.

O capítulo 5 traz comentários para melhorar, aperfeiçoar as competências comportamentais dos profissionais da organização estudada, objetivando torná-los mais produtivos, mais competitivos, com mais qualidade e mais preparados para trabalhar em projetos de TI com alta complexidade, trazendo também nossas conclusões e sugestões para estudos futuros.

1.3 IDENTIFICAÇÃO DE PALAVRAS-CHAVE

1.3.1 Competência:

Os profissionais de Recursos Humanos comumente definem competência sendo o seguinte: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”.

1.3.2 Atitude:

“A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação.” (KANAANE, 1995, p. 58)

À partir da percepção do meio social e dos outros, o indivíduo vai organizando estas informações, relacionando-as com afetos (positivos ou negativos) e desenvolvendo uma predisposição para agir (favorável ou desfavoravelmente) em relação às pessoas e aos objetos presentes no meio social. A essas informações com forte carga afetiva, que predis põem o indivíduo para uma determinada ação, dá-se o nome de atitude. (KANAANE, 1995, p. 59)

“As atitudes, que são tendências às reações, delineam “os comos”, “os quês”, e “os porquês” do comportamento; são as causas da regularidade da forma como nos comportamos, onde os valores e as crenças formam as bases para que o indivíduo adote determinadas posturas.” (KANAANE, 1995, p. 60)

1.3.3 Comportamento:

“Comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais e hereditárias, com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.” (KANAANE, 1995, p. 61)

...Dito de outra forma, enquanto o comportamento refere-se às ações que o indivíduo exterioriza em sua relação direta com o meio social, a atitude implica uma predisposição interior do indivíduo para reagir em face de tais situações; portanto, ela é anterior ao comportamento. Estas predisposições relacionam-se diretamente às concepções que o indivíduo gradativamente vai formando sobre si mesmo, os outros e as atividades sociais que realiza no contexto social mais amplo.” (KANAANE, 1995, p. 61)

“Do exposto conclui-se que o estudo do comportamento humano corresponde à compreensão das ações expressas pelo indivíduo no contexto social. Estas ações poderão ou não corresponder às atitudes previamente determinadas, provavelmente em última instância, o comportamento do indivíduo representa sua capacidade de adaptar-se ao meio social circulante.” (KANAANE, 1995, p. 61)

1.3.4 Alta Produtividade:

Se mais unidades de saída podem ser produzidas com a mesma quantidade de unidades fornecidas, a produtividade aumentou. Ou, se menos número de material fornecido pode ser usado para produzir a mesma quantidade de produtos, a produtividade cresceu. A idéia de produtividade não implica que alguém deva produzir mais resultados, ela é mais uma medida de quão eficiente alguém produz a quantidade do produto desejado. Conseqüentemente, melhor produtividade, é uma medida válida de quão bem os recursos estejam sendo usados na sociedade. Significa que menos é consumido para produzir cada unidade produzida. Existe menos desperdício e melhor conservação de saída. (Davis/Newstrom, 1998, p. 15)

1.3.5 Profissionais de TI do Banco Itaú - Superintendência Curitiba:

A área de Tecnologia da Informação, compreendendo os profissionais de desenvolvimento de sistemas(analistas de sistemas e programadores) e de suporte(analistas de suporte), do Banco Itaú da Superintendência de Curitiba, como se conhece hoje, é remanescente da área de informática do adquirido, em Outubro de 2000, Banco do Estado do Paraná, conta atualmente com 104 profissionais, em sua maioria analistas de sistemas.

O Banco do Estado do Paraná - Criado em 28 de Novembro de 1928, no governo do então presidente do Paraná - Affonso Alves de Camargo, transformar-se, em Fevereiro de 1972, no conglomerado Banestado; em Outubro de 2000, época de sua aquisição, contava com 394 agências e 279 postos de serviços e mais de 500 profissionais na área de Informática, todos admitidos através de concurso público.

O Banco Itaú S.A., como se conhece hoje, é resultado de sucessivas fusões, sendo uma delas o Banco do Estado do Paraná S.A., tendo sido fundado em Dezembro de 1943, transforma-se hoje num dos maiores conglomerados financeiros do País. Nesse conglomerado existem empresas não só financeiras, mas de diversos segmentos de mercado. Atualmente é o 2o. maior banco privado nacional, líder em performance.

Atrair, desenvolver e reter talento humano temo sido sua prioridade, tendo sido tomadas várias iniciativas nesse sentido e em diversos níveis.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

“O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores.” (Davis/Newstrom, 1998, p. 4)

Procurou-se, nas páginas seguintes, reproduzir o que especialistas nas diversas áreas do conhecimento têm a dizer a respeito do tema proposto, ou que tenham, de alguma forma, relação com o desenvolvimento do tema, que sejam relevantes para o desenvolvimento do presente estudo; buscou-se dividir (organizar) por assunto procurando facilitar a compreensão para os leitores.

A forma de citação escolhida para este estudo foi citação direta com o sistema autor-data.

2.1 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Pinto (2003, p. 15) apresenta sua pesquisa acerca da evolução da administração científica, muito útil neste princípio de estudo:

As significativas mudanças sofridas pela gestão empresarial podem ser apreciadas em várias obras existentes na literatura mundial, a qual relata como o paradigma da administração científica (surgido na virada do séc. XIX para o séc. XX) vem se transformando para o surgimento de um novo paradigma que emerge a partir dos anos 80.

A administração científica baseia-se no processo de produção, visto sob a ótica da Engenharia. Para esta, administrar é um processo voltado à modelagem do processo da produção, visando o cumprimento de metas dentro de parâmetros de tempo e custo, ou seja, consiste em controlar o processo de produção em si.

Sob esta perspectiva, a capacitação dos indivíduos, fundamental no processo de produção faz parte dos objetivos regulatórios e garante a competência para o perfeito desempenho da tarefa.

A Psicologia dedicou-se a construir teorias e instrumentos que garantissem o controle da competência tendo em vista a produção do desempenho esperado pelo planejamento das tarefas. As características das primeiras teorias que constituíram a Psicologia Industrial legitimaram a abordagem da Engenharia. Nessa visão, segundo MALVEZZI (1999, p. 15), *“O trabalhador foi assumido como um ser fragmentado em habilidades e traços de*

personalidades, o que propiciou o surgimento do perfil profissiográfico". Deu-se nome de **perfil** ao conjunto de **requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa** [grifo meu]. As tarefas eram planejadas por setores especializados e o perfil era definido por especialistas em Recursos Humanos (RH) e se constituía no alvo dos programas de treinamento. A psicometria aferia cientificamente o alvo e as condições pessoais do trabalhador, onde a necessidade de **treinamento era indicada através de defasagem entre o perfil e o indivíduo**[grifo meu].

A psicometria e a administração tornaram-se parceiras que legitimavam os projetos uma da outra, com pouco questionamento mútuo, mesmo após o experimento de Hawthorne (desenvolvido por pesquisadores como Elton Mayo, Mary Parker e Fritz Roethlisberger, tal experiência, citada por MALVEZZI (1999, p. 15) e por BRUNER (1999, p. 41)), contribuiu para a alteração de várias condições de trabalho como a mudança de conceitos sobre pagamentos, horas de trabalho e descanso; Ainda proporcionaram à capacitação profissional uma dimensão mais psicológica ao *incluir no conteúdo dos perfis, outros aspectos do ser humano, como: os sentimentos e a influência dos grupos sociais*. Este estudo concluiu que o trabalhador é um membro de grupo e que seu desempenho está relacionado a sua capacidade social e não às suas capacidades físicas e, por conseguinte, o mesmo não reage como indivíduo, mas como membro de um grupo. Os Fatores como motivação, expectativas e valores, foram rapidamente relacionados ao desempenho, proporcionando uma visão mais realista para determiná-lo.

"O efeito de Hawthorne proclamou que, quando se presta atenção aos trabalhadores e se demonstra interesse pelo seu bem-estar, eles reagirão sob forma de aumento de produtividade" (BRUNER, 1999, p. 41).

Na fábrica "Taylorista", mesmo enriquecida com o reconhecimento da complexidade expressa pela abordagem sistêmica, o Homem não foi assumido como sujeito, mas como mais uma peça dentro do processo de produção. CHIAVENATO (1998, p. 27) relata que *"... os cargos eram projetados segundo o modelo de fazer e não de pensar, e o treinamento, segundo o modelo clássico, era restrito às habilidades específicas necessárias à evolução das tarefas."* Convém lembrar que o próprio Taylor (1978) acreditava que seus métodos eram importantes para a melhoria das condições de vida dos trabalhadores, porém *os mesmos eram manipulados em função de valores oriundos de sua relação direta com as tarefas ou ao nível hierárquico do poder*.

Essas concepções de administração e formação predominaram até os anos "70", quando, então mudanças radicais e abrangentes abalaram a esfera do trabalho, onde os negócios tornaram-se mais competitivos e propiciaram o surgimento de novas tecnologias e novas formas de organização. A abordagem clássica de administrar não foi tão flexível a ponto de suportar tais mudanças, onde movimentos da classe trabalhista lutavam por maior participação no processo decisório e, os controles externos já não eram suficientes para garantir a eficiência. *Notava-se claramente que as bases da capacitação profissional estavam mudando*.

Em face das necessidades, as empresas reorientaram-se por uma política de modernização radical, o que abalou firmemente a institucionalização da capacitação profissional pela administração científica. Tal fato observou-se pela crescente substituição da estrutura formal de tarefas pela institucionalização de missões, *consistindo num alvo a ser atingido pelo indivíduo o qual, por sua vez, recebe mais autonomia, mais responsabilidades pelos resultados e exige-se mais criatividade e visão de longo prazo.*

As atuais tendências deste paradigma emergente colocam a capacitação profissional como algo que vai além de aquisição de informações (conhecimento) e desenvolvimento de habilidades para *incluir mudanças de atitudes, revisão de significados e a revisão dos referenciais de ação.* O trabalhador não é mais um simples cumpridor de manuais e dele não se espera mais o “saber fazer”, mas sim uma *postura de planejar, realizar e avaliar seu trabalho. Cabe a ele a decisão sobre o “como fazer”, o que implica em um indivíduo mais habilitado, mais responsável e mais cooperativo. “Isso exige que o profissional se predisponha a dar um mergulho profundo na sua vida, esmiuçando todos os aspectos das suas relações no trabalho e fora dele, num movimento espiral que atinge até seu grau de responsabilidade social [grifo meu]” (CATANANTE, 2000, p. 5).*

“O desafio da administração não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade.” (MALVEZZI, 1999)”

2.2 – O HOMEM COMO UM SER SOCIAL

Nesta secção mostra-se uma introdução à representação social do trabalho e do trabalhador.

“Nas relações que o homem estabelece com o trabalho e com a organização, devem ser considerados os seguintes aspectos: relações indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, indivíduo-organização, grupo-grupo, grupo-organização, organização-organização.” (Kanaane, 1995, p. 43)

“Ao considerar o homem como um ser de relações sociais, tem-se que focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos (barreiras, bloqueios, omissões), tanto em termos pessoais como grupais, presentes nas interações sociais, que caracterizam o processo de socialização a que o mesmo foi submetido.” (Kanaane, 1995, p. 43)

Sobre este assunto, Kanaane (1995) continua seu raciocínio dizendo que:

O processo de socialização tende a direcionar a vontade e os valores intrínsecos do indivíduo, que desde sua infância incorpora normas e valores vigentes na família, em seus pares, na sociedade, enfim, estabelecendo funções instrumentais, consumatórias, ajustadoras ou utilitárias, ego-defensivas, expressão de valores, de controle e apropriando-se dos fatores condicionantes de uma sociedade. Temos a formação do caráter do indivíduo constituído por valores circulantes na sociedade, **o que possibilita ao homem sua auto-afirmação e a formação de sua individualidade** [grifo meu]. Estes valores não são incorporados em sua totalidade pelo indivíduo; ele o faz segundo critérios preestabelecidos pelo grupo social, representando-os a partir da apreensão de elementos abstraídos da realidade, relacionados à experiência direta, aos objetos (estímulos), às instituições e ao processo de comunicação social. (Kanaane, 1995, p. 43-44)

À partir desta situação, as relações estabelecidas no ambiente de trabalho tendem a estar associadas à experiência de vida; **isto nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto de trabalho** [grifo meu]. Pode-se inferir daí, que os indivíduos ao se relacionarem com diversos ambientes, o fazem segundo parâmetros preestabelecidos, na tentativa de delinear condutas que, muitas vezes, são reflexos de suas interações familiares e demais experiências sociais. Ao mesmo tempo, ao estabelecerem relações com o ambiente de trabalho, projetam expectativas e valores oriundos de suas classes sociais, sendo altamente influenciados por tais determinantes. Assim, o operário, o auxiliar de escritório, o chefe, o supervisor, o diretor são representantes de diferentes categorias sociais, evidenciando-se características específicas das classes sociais e categorias profissionais a que pertencem. (Kanaane, 1995, p. 44)

A proposta de um enfoque que preconize o indivíduo é uma evolução [grifo meu] que vem tomando consistência, resultando em uma revisão de diretrizes e direcionamentos da condição humana. Esse escopo redundará na livre comunicação em todos os níveis e direções, acompanhada de maior autonomia das pessoas e dos grupos, maior delegação (não designação apenas) e maior responsabilidade, estímulo à criatividade, possibilidade de avaliação pessoal, autonomia, crescimento e maturidade. Esta livre comunicação, franca e freqüente, permite maior interesse e envolvimento com os fatos e pessoas, levando a um respeito generalizado (mútuo) e à confiança entre os membros das organizações.

Pode-se generalizar que uma proposta cuja ênfase se situa no nível da eficácia humana tem notória probabilidade de desencadear o processo de cooperação, comprometimento, interação e atuação em grupo, amenizando a competição intra/interpessoal e intra/intergrupala [grifo meu]. Dessa maneira, os complexos mecanismos existentes nas organizações podem ser compreendidos quando existe genuína e real valorização do comportamento humano, de modo amplo e em todos os níveis.

Do exposto conclui-se que os condicionamentos e experiências sociais e profissionais determinam sobremaneira o comportamento assumido pelo indivíduo no contexto sócio-profissional. Determinadas categorias profissionais possuem um poder de manobra maior que lhes possibilita interagir de maneira efetiva com os impactos gerados pela estrutura hierárquica, o que lhes assegura *status* e poder reconhecidos. (Kanaane, 1995, p. 44-45)

Ao se considerar o homem sob uma perspectiva integral, ressaltam-se dois aspectos que merecem análise: o homem enquanto ser social e o homem enquanto ser político. Num primeiro aspecto, ao focalizarmos o homem como ser sócia, temos que nos deter nas múltiplas interações que o mesmo estabelece com os diferentes contextos dos quais ele faz parte – o Estado, a sociedade, os grupos sociais, a comunidade, a família, as relações interpessoais – e, também, especificar os níveis de interação que gradativamente se vão constituindo. **A multiplicidade de papéis assumidos pelo indivíduo ao entrar em contato com diferentes ambientes faz com que constantemente tenha que reciclar e redefinir suas posições, repensando os vínculos inerentes às relações estabelecidas. Os papéis sociais explicitam o grau de diversidade existente, cuja maior ou menor flexibilidade e maleabilidade manifestada pelo indivíduo no desempenho dos papéis retrata o grau de sociabilidade necessária para incorporar as mudanças que se fizerem necessárias [grifo meu].**

Retomando os aspectos inerentes à formação do homem enquanto ser social, identificamos etapas que retratam o grau em que a sociabilidade foi incorporada pelo indivíduo em seu processo de formação. Como decorrência disso temos que o homem social não se basta por si só, à medida que passa a atuar em diferentes grupos e comunidades que exigem dele papéis diferenciados, que implicam incorporação, aprendizagem e re-aprendizagem de novos papéis e condutas compatíveis com o grupo de referência. (Kanaane, 1995, p. 48)

“É preciso reinventar as perspectivas de apreender a realidade social – não idealizada, mas como realmente ela o é – para que se possa, como profissional e como indivíduo, atuar sobre tais poderes, no sentido de manifestar o desejo de participar das transformações necessárias para o funcionamento e dinamismo das organizações e da sociedade como um todo [grifo meu].” (Kanaane, 1995, p. 56)

O conceito de Representação Social refere-se às idéias circulantes em dada realidade social, com significados próprios, importâncias e valores atribuídos pelos indivíduos e grupos a esta realidade. Assim, as representações estão associados ao meio - estímulos e percepções nos quais os indivíduos se inserem - e ao espaço ocupados por este. As posições sociais assumidas e os significados atribuídos retratam, entre outros pontos, significados e significações que os sujeitos envolvidos elaboram sobre a realidade circulante. **Esta percepção tende a influenciar a conduta dos mesmos, a direcionar de maneira mais ou menos acentuada as respectivas ações no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo [grifo meu].** (Kanaane, 1995, p. 72)

As representações sociais acerca do trabalho refletem, de um lado, as concepções apreendidas junto a diversos contextos organizacionais, e, de outro, as posições que distintas categorias profissionais elaboram sobre o mesmo. Um conjunto de valores é ativado pelos protagonistas que se dirigem para a compreensão dos fatores envolvidos na estruturação e organização dos sistemas de trabalho.

As relações que o homem mantém com o social e, em específico, com o trabalho, caracterizam os vínculos e as interdependências que tais relações possibilitam. (Kanaane, 1995, p. 74)

“A posição ocupada pelo indivíduo em dada realidade social influencia as representações sociais que o mesmo elabora sobre a realidade em que se insere e, especificamente, sobre o trabalho que desenvolve.” (Kanaane, 1995, p. 77)

“Estas reflexões implicarão em uma visão mais abrangente da realidade vivenciada no contexto de trabalho, possibilitando a compreensão das contradições que normalmente afloram no cotidiano das organizações, nas relações interpessoais, nas relações de poder e de autoridade, do homem e da mulher, do chefe e do subordinado [grifo meu].” (Kanaane, 1995, p. 77)

As idéias sobre o trabalho são explicitadas pelo “senso comum”, ao considerar as relações concretas, percebidas, sentidas e vivenciadas no cotidiano. Estas idéias estão associadas às posições assumidas por diferentes classes profissionais, que caracterizam, conseqüentemente, as representações sobre o trabalho como um conjunto de significados subjetivos e particulares às respectivas classes, passando a constituir o conjunto de posições características de dado grupo social em face do trabalho específico que realizam.

A representação social que o trabalhador elabora sobre si mesmo e o trabalho que realiza está diretamente associada a um conjunto de fatores que diz respeito à auto-estima e à respectiva valorização. O trabalhador representa-se como parte do objeto material da empresa, sendo raros os casos em que tal percepção não se confirma. Essa “coisificação” aliena ainda mais o trabalhador, tornando-o um objeto em face de si mesmo e do contexto social mais amplo. Dessa forma, o “homem contemporâneo” corre o risco de transformar-se num “homem revoltado”, pois freqüentemente se vê exposto às condições de frustração e angústia. A razão essencial de tal “estado de espírito” está assentada no fato de que tudo a sua volta parece conduzir a sua “coisificação”, inclusive as condições inerentes aos processos de trabalho e ao meio circulante, levando-o a representações sociais pouco significativas ou de significado ambíguo sobre o trabalho.

Do exposto conclui-se que as representações sociais sobre o trabalho encontram-se em relação direta com a posição ocupada pelos respectivos trabalhadores, uma vez

que a percepção destes influencia o campo de representação dos mesmos. Tanto o artista quanto o executivo representar-se-ão de acordo com o quadro referencial que determina as principais tendências e características sobre o trabalho que realizam.

Há de se considerar ainda que independente da importância que o trabalho representa para o indivíduo, o que se observa é a “coisificação” do sujeito em função de muitas vezes identificar-se com as condições materiais vigentes no contexto de trabalho, perdendo o sentido real da ação exercida e do respectivo significado, ou seja, alienando-se e tornando-se cúmplice do processo de auto-deterioração. (Kanaane, 1995, p. 78)

Identifica-se um conjunto de representações associadas ao trabalhador que denotam diferentes graus de concepções postuladas à partir do quadro referencial adotado. Dito de outra forma, ao captarmos as representações sociais sobre o trabalhador, aproxima-nos de um conjunto de significados e significações, elaborados por distintos sujeitos que retratam as respectivas concepções sobre si mesmos.

No ambiente de trabalho, o trabalhador revela as idéias que mantém sobre ele. O trabalhador livre representa uma categoria profissional diferenciada das existentes no contexto social. (Kanaane, 1995, p. 79)

Conseqüentemente, a representação social que um trabalhador elabora sobre si mesmo e sobre os outros determina seu campo de ação e as comunicações que venha a estabelecer decorrentes das relações interpessoais. Isto significa que o fato de o indivíduo perceber-se como portador de qualidade e atributos e, ao mesmo tempo, pertencente a ambientes facilitadores pelos demais membros no tocante às relações colaborativas e participativas, amplia “seu campo de ação”, sua participação e as possíveis e prováveis interações sócio-profissionais; contrariamente, ao perceber-se e representar-se socialmente como membro de uma classe profissional desqualificada, haverá sérias restrições que atuarão respectivamente na mobilização do indivíduo, tornando seu campo de ação restrito e limitado, dificultando o sistema de comunicação intra e intersetores. (Kanaane, 1995, p. 80)

O grande desafio que se apresenta diz respeito à capacidade de atuação no âmbito das organizações para se entender a dinâmica e o processo inerentes a estas situações e o fortalecimento dos indivíduos e grupos no sentido de dotá-los de capacidade profissional e social, facilitando o surgimento do “cidadão pensante”. Esse processo permitirá o incremento aos sistemas produtivos e à saúde organizacional, tendo como respaldo o indivíduo, seu papel profissional e o significado que ele atribui a si e ao próprio trabalho que realiza. A postura a ser assumida pelos gestores de pessoal implicará, necessariamente, a redefinição do papel profissional assumido por estes, ou seja, nas representações sociais sobre os processos de trabalho, sobre a empresa e sobre o trabalhador, abrindo um campo de opções em que as posições individuais e grupais a respeito do trabalhador sejam circunstanciadas por ações desempenhadas por estes, e não necessariamente por suposições ou inferências sobre o trabalhador e seu trabalho. (Kanaane, 1995, p. 81)

Os conceitos acerca das atitudes e comportamentos do trabalhador frente ao trabalho anteriormente discutido, encontra respaldo no estudo das representações sociais com possibilidades de ampliar a visão sobre os determinantes sócio-profissionais presentes na conduta do trabalhador.

A identificação das condições presentes no ambiente de trabalho, como as associadas às motivações individuais, grupais, e os determinantes ambientais e organizacionais assinalam os possíveis e prováveis significados que o trabalhador aponta no trabalho que realiza, atestando a representação que ele gradativamente elabora sobre o mesmo . (Kanaane, 1995, p. 82)

As representações sociais em última instância assinalam os vetores sócio-comportamentais presentes na conduta dos trabalhadores, agindo como reguladoras do pensamento coletivo e, especificamente, das posturas individuais [grifo meu]. Torna-se oportuno os administradores de pessoal, e executivos voltarem-se para a tarefa árdua de redefinir e envolver o trabalhador nos processos de trabalho, propiciando o aflorar das representações sociais pró-ativas tanto em nível profissional como em autopercepção, fazendo surgir o “trabalho-pensante” como um representante de uma categoria profissional, compromissado tanto com os processos produtivos quanto com o despertar de relações interpessoais profícuas e humanizadoras. (Kanaane, 1995, p. 83)

Por sua vez Davis/Newstrom diz o seguinte:

As pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas consistem de indivíduos e grupos, tanto grupos grandes como os pequenos. Existem os grupos não oficiais ou informais e os grupos mais oficiais ou formais. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam, mudam e se dissolvem. A organização humana hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. **As organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações [!?] [grifo meu].** (Davis/Newstrom, 1998, p. 5)

...Robert Owen, um jovem galês dono de fábrica, por volta dos anos de 1800, foi um dos primeiros a enfatizar as necessidades humanas dos empregados. Ele recusou-se a admitir crianças. Ele ensinou a seus trabalhadores a limpeza e moderação melhorando também as condições de trabalho deles. Isso poderia, de forma consistente, ser chamado de moderno comportamento organizacional, mas era apenas um começo. Ele foi chamado o “pai real” da administração de pessoal pelos primeiros escritores. (Davis/Newstrom, 1998, p. 7)

2.3 – RELAÇÕES DE PODER E AUTORIDADE

Sobre este assunto, Kanaane (1995) desenvolve seu raciocínio dizendo que:

Trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam distintos graus de insatisfação diante do trabalho que realizam. Tais insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. Esta relação vem normalmente marcada por conflitos não resolvidos pelos sujeitos envolvidos, assinalando aspectos nevrálgicos as relações de poder e autoridade, isto é, falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. O trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios de diferentes classes sociais, uma vez que se caracteriza como uma relação utilitarista, mecanicista, unidirecional, com limitadas perspectivas de relações satisfatórias entre os envolvidos, que salientam o conflito entre o capital e o trabalho. (Kanaane, 1995, p. 45)

O imaginário das pessoas em postos de direção faz pressupor a visão de poder. Por outro lado, o poder é uma variável que tende a alterar profundamente os seres humanos, uma vez que o exercício do poder ativa as fantasias imaginárias, como o medo do fracasso, medos associados ao sucesso, desejo de ser excepcional, desejo de criar “seu universo”, desejo de ser admirado, reconhecido etc.

Nas organizações, a maneira de exercer o poder toca principalmente em três aspectos distintos: a orientação estratégica da empresa, a forma de estruturação priorizada e a cultura interna dominante. (Kanaane, 1995, p. 47)

2.4 – CLIMA, AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Pinto (2003, p. 21-23) apresenta sua pesquisa acerca deste assunto:

O clima organizacional, também chamado de ambiente de trabalho (ambiente psicológico), pode ser visto como a qualidade do relacionamento existente entre os funcionários de uma empresa, entre os mesmos e a própria empresa, e como isto pode interferir em seu desempenho.

Ricardo LUZ (1996, p. 6) define assim : “... clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.”

Em seu livro, Supermotivação, SPITZER (1995, p. 26), baseado na força de trabalho norte-americana, relata a diferença entre os funcionários atuais com os de gerações passadas, onde estes trabalhavam arduamente em troca de salários e benefícios. Para eles, o trabalho

estava em primeiro plano, mesmo que para isto significasse abdicar de outras coisas importantes da vida, como descanso, lazer e família. De acordo com o mesmo autor, **para a maioria dos trabalhadores atuais, a família e o lazer aparecem como prioridade número 1 e 2 respectivamente, e o trabalho só aparece em terceiro plano** [grifo meu]

Esta nova geração além de mais exigente, é menos disposta a sacrificar suas vidas em prol da organização e espera que seu trabalho seja, antes de tudo, agradável, motivador e desafiador, ou seja, é mais dedicada a si mesma e menos às suas organizações.

A qualidade do clima organizacional pode ser afetada por fatores de natureza Interna ou de natureza Externa, sejam eles positivos ou negativos.

Os fatores externos geralmente têm impacto menos duradouro que os internos, pois sendo eles originados fora do ambiente físico de trabalho e alheios à vontade da empresa, possuem um efeito mais significativo no início da ocorrência do fato e, com o passar do tempo, a adaptação das pessoas, ou à volta à normalidade, tendem a “cair no esquecimento”.

Os fatores internos podem se prolongar por tempo indeterminado, pois o funcionário está sujeito a conviver diariamente sob seus efeitos e, **dependendo da sensibilidade, da capacidade de “filtragem” e do poder de adaptação de cada um, serão de maior ou menor duração** [grifo meu].

A manifestação do clima não está relacionada apenas à realização ou não do trabalho em si, mas também às atitudes das pessoas e pela atmosfera que as envolvem em seu ambiente de trabalho[grifo meu]. De acordo com Ricardo LUZ (1996, p. 17) o clima “... é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou quando está muito ruim.”

Os fatores que concorrem para a criação do clima organizacional estão associados aos conflitos surgidos entre pessoas, grupo e, entre pessoas e a organização, os quais são conseqüentes de choques de interesses.

Kanaane (1995), por sua vez, diz o seguinte:

Se, por um lado, convivemos com sistemas tecnológicos altamente sofisticados, por outro, deparamos com condições caóticas que atestam o descompasso vigente no ambiente empresarial. Muitas atividades, realizadas pelo trabalhador brasileiro, obedecem a uma série de regras e passos preestabelecidos, em que o mesmo, por vezes, não sabe o que está fazendo e por que faz. Estas situações impossibilitam-no de raciocinar e visam tão-somente, à otimização do sistema. A limitada participação nos processos produtivos tem ocasionado o descompromisso do trabalhador, gerando impedimentos que atuam tanto em termos individuais como grupais. Os problemas daí advindos estendem-se ao contexto

em que o trabalho é realizado, ocasionando entraves em sua organização e no nível de satisfação dos funcionários, principalmente no tocante à necessidade de integração e de reconhecimento. Os estudos acerca do sistema participativo no âmbito empresarial têm ainda permanecido num estágio preliminar, uma vez que são poucas as empresas que têm atestado, na prática do trabalho, o exercício da democratização das relações socioprofissionais.

No tocante ao ambiente interno, observa-se que as organizações tendem, genericamente, a reforçar os modelos de funcionamento centrados na figura da chefia, em que prevalece o poder burocrático em detrimento da delegação de autoridade na realização de tarefas. Dessa forma, o clima organizacional atua de maneira a dificultar o processamento das atividades, implicando retrabalho e desperdícios financeiros, motivacionais e funcionais. (Kanaane, 1995, p. 20-21)

Concomitantemente, as condições atuais existentes na situação do trabalho, de maneira geral, têm gerado, para parte significativa dos trabalhadores, desajustes comportamentais, estresses, somatizações, inadequações ao trabalho e ao meio no qual o mesmo se insere.. Tem-se que considerar que as reações diante da insatisfação profissional podem ser apreendidas e observadas sob diversos parâmetros que se situam fora do ambiente de trabalho, caracterizando o não-trabalho como um mecanismo utilizado para salvaguardar a personalidade e a integridade psicológica dos envolvidos. Há estudos desenvolvidos que atestam a insatisfação do homem no trabalho, ocasionando desajustamentos e inadequações, verificadas pelo índice elevado de acidentes de trabalho. Em muitos casos investigados, pesquisadores concluíram que a falta de identificação do indivíduo em relação ao trabalho desenvolvido gerou perda de um membro (braço, perna etc.). Tal fato assinala o dualismo trabalho e prazer, evidenciando, entre outros pontos, a alienação do trabalhador quanto aos meios de produção. Em muitos casos, fica evidente que o trabalhador “se conscientiza de sua alienação”, à medida que constata a falta de um membro. Este fato se insere entre tantos outros que denotam o descompasso entre as condições presentes no ambiente de trabalho e respectiva satisfação do trabalhador. (Kanaane, 1995, p. 23)

O conjunto de valores, normas e padrões sociais influenciam o ambiente organizacional, delimitando o que se conceitua por cultura organizacional. Esta, por sua vez, se constitui gradativamente a partir dos valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes a sub-culturas distintas. As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios dos trabalhadores assinalando o clima organizacional existente em dado período de vida nas organizações. Clima e cultura organizacionais passam a constituir os elementos de “conservas culturais” nos quais a organização se insere. (Kanaane, 1995, p. 40-41)

As organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem. As instituições (sistemas organizacionais, grupos de trabalho com cultura própria) podem atuar como ambiente integrador e enriquecedor para as pessoas que nelas trabalham ou, contrariamente, podem desagregar-se e manipular as pessoas, que tendem a ser absorvidas pelas mesmas. As implicações decorrentes de

práticas coercitivas ocasionam danos profundos na personalidade dos indivíduos – em sua forma de ser, pensar e agir – e no clima organizacional, **gerando manifestações comportamentais inadequadas e inadaptadas, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista grupal** [grifo meu]. (Kanaane, 1995, p. 46-47)

O clima organizacional é, às vezes, consequência e, outras vezes, condicionante da saúde mental de uma organização, dos trabalhadores e das transações mantidas com o ambiente. Observa-se a tendência de relações interpessoais conflitantes em distintos ambientes organizacionais, que assinalam os impactos decorrentes do clima organizacional, uma vez que este tende a ser determinado pelas respectivas motivações dos indivíduos, e de aspectos formais administrativos como: padrões de comunicação, estilos de liderança, padrões de desempenho, que direta ou indiretamente afetam tais relacionamentos e ao mesmo tempo são por eles influenciados. (Kanaane, 1995, p. 47)

Davis/Newstrom (1998) desenvolve o assunto da seguinte maneira:

As organizações diferem umas das outras quanto à qualidade do comportamento organizacional que desenvolvem. Essas diferenças são substancialmente causadas pelos diferentes *modelos de comportamento organizacional* que dominam o pensamento administrativo em cada organização. O modelo que um gerente sustenta habitualmente começa com certas suposições sobre pessoas e leva a determinadas interpretações dos acontecimentos. A teoria subjacente, todavia, é um guia inconsciente, mas poderoso do comportamento gerencial. Os gerentes têm tendência a agir conforme pensam. Eventualmente talvez isso signifique que o modelo subjacente que prevalece na administração de uma empresa (especialmente no caso do principal executivo da empresa) estende-se através da empresa toda. Por essa razão, os modelos de comportamento organizacional são altamente significativos. (Davis/Newstrom, 1998, p. 28)

O desafio básico para a administração é *identificar o modelo que está sendo realmente usado e então avaliar sua eficácia corrente*. Alguns observadores sugerem que esse auto exame seja uma difícil tarefa para gerentes, que publicamente tendem a professar um determinado modelo (exemplo o de apoio ou de colegiado) ainda que pratiquem outro. Com efeito, um gerente tem duas tarefas chave – adquirir um novo conjunto de valores conforme os modelos evoluam e aprender a aplicar as habilidades comportamentais que sejam consistentes com esses valores. (Davis/Newstrom, 1998, p. 35)

...Uma segunda conclusão é que os quatro modelos discutidos neste capítulo relacionam-se muito de perto com as necessidades humanas.

Um certo número de pessoas acreditou que a ênfase de um modelo de comportamento organizacional representa uma rejeição automática de outros modelos, mas a comparação sugere que *cada modelo é construído sobre os méritos dos outros*. Por exemplo, a adoção do modelo de apoio não significa abandono das práticas de proteção que atendem necessariamente às necessidades de segurança do empregado. (Davis/Newstrom, 1998, p. 36)

2.5 – ESTILOS: DE GESTÃO, DE ADMINISTRAÇÃO, DE LIDERANÇA

Kanaane (1995) desenvolve este assunto da seguinte maneira:

As organizações, particularmente os membros que exercem posições de poder – presidente, diretor, assessor, gerente – **adotam posturas utilitaristas e manipulatórias diante do trabalho**, evidenciadas a partir da **relação de dominação e medo** [grifo meu], o que gera insegurança. Tal dominação, na maioria das vezes se manifesta de forma coercitiva, atuando diretamente sobre os respectivos níveis hierárquicos, e faz prevalecer o poder burocrático, com influências na conduta dos trabalhadores. A relação de dominação tende a ser uma constante no ambiente organizacional, acentuando ainda mais a distância entre os níveis hierárquicos. Deve-se considerar, ainda, que trabalho nas organizações é realizado num ambiente de poder e influência; detentores de poder, em vários graus, interagem com a autoridade. A tarefa do administrador é interpretar estas realidades corretamente e dispor de suficiente poder para influenciar a consecução dos objetivos organizacionais.

As organizações necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.

São inúmeras as organizações que, sob o enfoque do liberalismo, **falseiam as relações mantidas entre os trabalhadores e o sistema de produção** [grifo meu]; elas procuram implementar modelos ditos adequados em outros segmentos e mesmo na sociedade como um todo ou em sua forma global. Presentemente, há situações que assinalam mudanças nas percepções que os trabalhadores elaboram sobre a empresa e o contexto em que atuam; há nítidos sinais de que a classe trabalhadora está assumindo cada vez mais uma postura consciente nas relações sócio-profissionais, o que equivale a dizer que as condições nas quais o trabalhador se insere não estão, muitas vezes, de comum acordo com suas necessidades mais prementes. Os dirigentes também vislumbram dificuldades em trabalhar apenas com os cumprimentos de obrigações uma vez que deparam com limitações de toda a espécie: legais, jurídicas, burocráticas, sindicais, caracterizando um **estilo de gestão por pressão**[grifo meu]. Este prejuízo tende a refletir sobre a própria organização e na sociedade, fazendo surgir posturas mais retrógradas e limitadas no que diz respeito ao incremento à produtividade e ao sistema socioeconômico (geração de novos empregos, mobilização do capital de giro). (Kanaane, 1995, p. 21-22)

Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve se buscar, além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal. Ao adotar tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com conseqüentes reflexos na vida social do indivíduo (lazer, família, amigos, etc.). Exemplificando, pode-se considerar que tanto as organizações públicas como privadas têm sido tradicionalmente administradas através de uma excessiva hierarquização do poder. Gradativamente, identificam-se também empresas que têm modificado o rígido controle tradicional, adotado de cima para baixo, com o intuito de descentralizar a autoridade, responsabilidade e iniciativa para os demais níveis que as compõem. Como

resultante, temos que as pessoas detentoras de controle vêm tentando aumentar a livre comunicação; entretanto, estas tendências ainda são neutralizados pelos níveis intermediários que detêm em muitos casos o direito de admitir ou demitir, incrementar exclusivamente a lucratividade, em detrimento do crescimento e desenvolvimento do potencial humano, com ênfase na produtividade e qualidade nos serviços. As tendências contemporâneas em administração têm assinalado a necessidade de reestruturar as hierarquias, isto é, diminuir os níveis hierárquicos e estruturais. Estes fatores podem estar associados à “cópia” de modelos importados (americano, japonês etc.), à conjuntura econômica (recessão) e a outros fatores, como redução de custos, fluxos de trabalho, racionalização das atividades, podendo haver, contudo, estreita relação entre as dificuldades e os entraves gerados pela excessiva hierarquização de níveis, criados basicamente pela estrutura funcional. **Há tendência acentuada nas organizações e, em particular, na postura dos executivos em centralizar as decisões, não delegarem, visando manter suas posições, ou seja, serem necessários, insubstituíveis [!?] [grifo meu].**

As lideranças existentes na maioria das organizações não consideram os valores individuais dos componentes de sua equipe de trabalho, implicando restrições quanto ao fato de considerar o grupo como fonte para o processo de tomada de decisões. Há a predisposição dos executivos em julgar seus subordinados, as situações e os fatos, a partir da lógica, da análise objetiva – sem o serem na maioria das vezes, evitando a tomada de decisões baseadas em sentimentos e valores dos envolvidos. Tais posturas têm gerado resultados incompatíveis com relação às expectativas organizacionais, havendo baixa produtividade, padrão de qualidade não adequado, desajustamentos e inaptações dos indivíduos e grupos nos respectivos postos de trabalho e, conseqüentemente, para a empresa, reduzida lucratividade e perda de imagem frente ao mercado. Para que tal quadro se modifique haverá a necessidade de as lideranças incorporarem a seu papel profissional, posturas mais flexíveis com relação a sua equipe de trabalho; neste caso, a lógica na análise da situação e/ou das pessoas terá que dar lugar ao interesse nas pessoas, em seus interesses e em suas motivações. Mudanças deverão ser operadas em termos de campo perceptual pelos executivos e demais membros, ou seja, alterações significativas na maneira pela qual o funcionário se percebe e visualiza a organização em si mesma.

Do exposto conclui-se que a competência técnica é um valor agregado ao trabalho e ao trabalhador, de forma a dar significado a sua atuação enquanto profissional, mas não basta o indivíduo apropriar-se da ciência ou da tecnologia, uma vez que, ao atual social e profissionalmente, terá que fazer aflorar formas alternativas de comportamento e atitudes sociais, compatíveis e autênticas [grifo meu].

De certa forma, as lideranças terão que considerar tanto os aspectos subjetivos – necessidades, expectativas, sentimentos dos funcionários – como as ações desempenhadas por sua equipe, como parâmetro para o desempenho profissional eficaz. **Ao adotar tal concepção, a gerência estará propensa a assumir a administração voltada para o indivíduo. Este enfoque considera o sujeito como centro do processo de trabalho, pois é através dele que a tarefa é executada, indicando também aspectos reforçadores do**

desempenho individual e grupal [grifo meu]. Entre eles, citam-se:

- a) a liderança tende a propiciar autonomia às pessoas e aos grupos;
- b) há uma tendência acentuada de estabelecer uma liberdade pessoal: o indivíduo tende a assumir a administração de seu próprio tempo (o momento) no ambiente de trabalho;
- c) há facilitação do processo de aprendizagem;
- d) ênfase na independência tanto em termos do pensamento como da ação;
- e) valorização da criatividade inovadora, acentuando a realização individual e/ou grupal;
- f) estímulo à auto-avaliação, como um atributo necessário para a incorporação da responsabilidade pessoal e profissional;
- g) estímulo a uma postura em que prevaleça o *feedback* nas interações pessoais e profissionais;
- h) ênfase na maximização das potencialidades, tornando as aptidões e habilidades compatíveis com as tarefas;
- i) focalização do aspecto que proporcione ao indivíduo auto desenvolvimento levando-o à busca de satisfação na realização de atividades adequadas a sua pessoa;
- j) estímulo ao desenvolvimento com ênfase nos estados empáticos, projetando-se no lugar do outro;
- k) ênfase às relações interpessoais, tendo em vista o contexto sócio-profissional.

As características delineadas acentuam o fato de que a organização centrada no indivíduo considera o poder pessoal inerente a cada indivíduo, o trabalho em equipe para a determinação de objetivos e a administração do conflito das crises que inevitavelmente ocorrem.

Este estilo administrativo capacita o grupo ao processo de tomada de decisão, em detrimento da decisão individual, uma vez que apela para as potencialidades de liderança de todos os envolvidos. A decisão grupal propicia clima favorável ao consenso, uma vez que considera como necessária a perspectiva dos indivíduos interagirem e trocarem entre si experiências e valores individuais. Deve-se obrigatoriamente considerar que há casos nos quais a decisão individual se faz necessária.

Incorporar o estilo de administração centrado no indivíduo tende a tornar-se complexo, uma vez que se constata, muito raramente, que tal abordagem é assumida efetivamente na organização [grifo meu]. O indivíduo que postula uma filosofia centrada na pessoa pode frequentemente conseguir maior flexibilidade e liberdade de ação; no entanto, são remotas as probabilidades de que tal abordagem penetre natural e verticalmente na estrutura organizacional e obtenha resultados concretos. Segundo Rogers, “os direitos à liberdade de pensamento e de expressão, o direito de defender qualquer ponto de vista no qual se acredita – não são hoje em dia liberdades tão consideradas. Mesmo universidades que, por essência, provêm dessas liberdades freqüentemente negam a palavra aos oradores cujas opiniões opõem-se às de algum grupo influente. E não são somente os administradores que limitam essas liberdades, mas também os membros do corpo docente e os alunos”. Esta posição vem reforçar, ainda mais, a tendência que hoje assistimos quanto à

degeneração dos valores éticos e morais vigentes e disseminados nas organizações. Retomando as posições de Rogers, que assinala entre outros pontos que “a desordem na nossa cultura faz com que se torne menos surpreendente o fato de haver uma firme tendência para abandonar-se a liberdade pessoal e permitir que mãos mais fortes assumam o poder. Há uma corrente a favor do controle autoritário”, **pode-se certamente afirmar que vivemos, no âmbito das organizações, um paradoxo em relação ao direcionamento e gerenciamento dos negócios e, em especial, do potencial humano existente** [grifo meu].

Uma organização que adote esta abordagem tem como pressuposto a valorização da livre expressão e do despertar da criatividade, não podendo ser considerada mera modificação da organização tradicional, uma vez que passa a ser concebida como um organismo coletivo, distinto das organizações atuais. Uma abordagem que valorize o potencial humano tende a aproximar-se de uma visão mais abrangente, contendo uma proposta integradora, composta de objetivos individuais, grupais e organizacionais. Esta abrangência refere-se à interdependência das partes que a compõe em que o todo não se refere, tão somente, ao somatório destas distintas partes.

Cabe assinalar a importância da liderança centrada no indivíduo como um dos estilos necessários para a efetiva administração empresarial, sem desconsiderar que em certas situações a liderança deve voltar-se para as tarefas, visando ao alcance dos resultados. O paradoxo no qual muitas vezes o líder se encontra está justamente acentado na necessidade de atuar como mediador entre atender as necessidades da organização – através dos resultados obtidos a partir das tarefas – e mobilizar o quadro funcional, estimulando-o e proporcionando condições facilitadoras para o alcance de suas expectativas e necessidades. A liderança deve preconizar a situação como variável fundamental para a determinação do estilo comportamental a ser adotado, uma vez que, ao atender aos objetivos organizacionais, deve proporcionar meios para que os indivíduos possam comprometer-se com as tarefas, responsabilizando-se estes pela execução do trabalho e percebendo que, a partir da realização do mesmo, poderá atingir parte ou totalidade de suas necessidades e expectativas. **O grande desafio está justamente na habilidade do líder em conciliar pessoas e tarefas, sem perder de vista os objetivos e metas organizacionais** [grifo meu].

Do exposto, conclui-se que a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanista que traz, entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional. Os estilos de liderança e as distintas formas de gerenciamento deverão sofrer mudanças significativas em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho.” (KANAANE, 1995, p. 33-36)

“À medida que a personalidade do dirigente tende a determinar seu modo de agir, pesquisadores têm ressaltado as relações entre as dimensões da personalidade do administrador/líder e a administração da organização.” (Kanaane, 1995, p. 47)

2.6 – MOTIVAÇÃO

Kanaane (1995) desenvolve este assunto da seguinte maneira:

Do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. As diversas abordagens sobre a motivação humana destacam o conceito de necessidade e o conceito de expectativa. Não basta considerar as necessidades como determinantes do comportamento do trabalhador; é preciso considerar também em que grau o mesmo percebe as condições existentes no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não, para o alcance de seus objetivos e de suas necessidades. Ao mesmo tempo, deve-se destacar a distinção entre motivação e satisfação, ou seja, a satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho; a motivação, por outro lado, corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética. O trabalhador pode estar satisfeito parcial ou até plenamente, sem que com isso tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional em dado contexto organizacional; contrariamente, pode ocorrer que a ação de enfrentar obstáculos organizacionais possa trazer-lhe satisfação e realização, à medida que ela esteja associada às expectativas e possibilidades percebidas pelos indivíduos. Tem-se, então que o trabalho assume distintas finalidades: de um lado, ativa mecanismos psicológicos que permitem o estímulo da produtividade do trabalhador, eliminando obstáculos secundários, procurando adequá-los de forma otimizada ao sistema, isto é, trata de manipular, através de mecanismos coercitivos ou subliminares, a mente do trabalhador para que este trabalhe melhor; de outro, pode dirigir-se a um fim diferente, caracterizando-se pela progressiva participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade de todos os trabalhadores, através da transformação do trabalho, de modo a dotá-lo de sentido para aquele que o executa. (Kanaane, 1995, p. 16)

“A qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação destas. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações saudáveis e harmônicas.” (KANAANE, 1995, p. 40)

Kosmala Junior (2003, p. 95-98) em seus estudos levanta o seguinte:

2.4 – A motivação não vem de lugar nenhum

As organizações hoje estão em busca de pessoas motivadas, ou seja, pessoas comprometidas, com metas bem definidas. As organizações mais competitivas querem profissionais com visão do trabalho, como uma forma de realização profissional. O principal componente das pessoas motivadas é metas bem definidas. São obstinadas e comprometidas com o caminho que traçam para si.

“A motivação nada mais é do que ter consciência dos motivos que você tem para agir [grifo meu].” (Mandelli, revista Você s/a, jul. 99, p. 46)

Para que uma motivação seja verdadeira e duradoura, ela tem que vir de dentro das pessoas, pois ninguém motiva ninguém, pois as empresas de hoje não querem mais se encarregar de motivar [grifo meu].

“Cada vez mais as empresas vão investir na capacidade de funcionários que estejam motivados.” (Mandelli, revista Você s/a, jul. 99, p. 46)

A palavra do momento é comprometimento. Os colaboradores têm que estar comprometidos e objetivados com o trabalho. É o compromisso que motiva.

Não há uma regra para motivar pessoas, o papel da organização é possuir um ambiente propício a automotivação. A automotivação é pessoal e intransferível [grifo meu].

Uma longa discussão se dá para manter-se automotivado, mesmo com as dificuldades que possam aparecer, porém, estas aparecerão no momento adequado do texto, não neste momento por fugir do foco deste trabalho, valendo neste momento apenas algumas dicas:

- a) descubra sua vocação;
- b) tenha uma visão de futuro;
- c) ganhe consciência sobre seus talentos e habilidades;
- d) busque também outras habilidades e talentos que você julga capaz de desenvolver;
- e) concentre-se nos seus objetivos;
- f) primeiro escreva seu obituário.

Davis/Newstrom (1998) desenvolve o assunto da seguinte maneira:

A análise do comportamento seria simples se as ações de uma pessoa, a um dado momento, fossem o resultado de uma só necessidade de alguém isolado, mas isso não ocorre com frequência. Necessidades de todos os tipos e intensidades influenciam-se mutuamente, assim a motivação de quem trabalha num único momento é a combinação de muitas forças diferentes. **Muito mais que isso, algumas necessidades estão tão escondidas a ponto do próprio supervisor do trabalhador não conseguir reconhecê-las. Apenas esse único fato torna a motivação difícil [grifo meu].** (Davis/Newstrom, 1998, p. 50)

Os fatores de motivação na sua maior parte estão centrados no trabalho, eles estão ligados com o *conteúdo do trabalho*.

Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao *contexto de trabalho*, porque eles estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando eles assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados.

A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é semelhante á diferença entre os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos em psicologia. Os fatores intrínsecos são as recompensas internas que sente a pessoa quando ela desenvolve um trabalho; assim existe uma ligação direta entre o trabalho e as recompensas. Um empregado nessa situação está automotivado. Motivadores extrínsecos são recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito. Exemplo disso são os planos de aposentadoria, assistência médica e férias.” (Davis/Newstrom, 1998, p. 54)

Davis/Newstrom faz a interpretação do modelo dos dois fatores de HERZBER da qual retiramos o seguinte :

Da mesma forma que o modelo de Maslow, o de Herzberg foi amplamente criticado. Ele não é universalmente aplicável, assim como ele tem sua melhor adequação para os níveis gerenciais, profissionais e de pessoal administrativo. O modelo reduz, de forma aguda, o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção. (Davis/Newstrom, 1998, p. 55)

Davis/Newstrom faz uma comparação entre os modelos de MASLOW, HERZBER E ALDERFER, da qual destaca-se o seguinte:

“Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento. Neste sentido, todos os modelos fornecem fundamentos para a compreensão e aplicação de modificação comportamental...” (Davis/Newstrom, 1998, p. 57)

Davis/Newstrom faz uma interpretação da modificação de comportamento, da qual vale a pena destacar o seguinte:

A modificação comportamental tem sido criticada sob vários aspectos, incluindo sua própria filosofia, métodos e aplicabilidade. Devido à grande força das conseqüências, a modificação comportamental pode efetivamente forçar as pessoas a mudarem seus

comportamentos. Neste sentido, ela manipula as pessoas e é inconsistente com os pressupostos do enfoque humanístico, discutido anteriormente e que segundo os quais as pessoas querem ser autônomas e auto-realizadas. Alguns críticos também temem que a modificação de comportamento dê excessivo poder aos administradores, levantando a seguinte questão: quem irá controlar os controladores ? [grifo meu]

Outra crítica diz que a modificação de comportamento insulta a inteligência das pessoas. Em última análise as pessoas poderiam ser tratadas como ratos dentro de caixas de treinamento, quando, na realidade, são indivíduos inteligentes, podem pensar e controlar-se a si mesmas, sendo capazes de fazer suas próprias escolhas e talvez motivarem-se a si mesmas. Outro problema reside em que a modificação de comportamento tem aplicabilidade limitada em trabalhos complexos. Por exemplo, é difícil identificar comportamentos específicos nas atividades de advogados de conglomerados, comissários de bordo ou executivos de alto escalão para então reforçar estes comportamentos. Este desafio pode apresentar dificuldade crescente na medida em que a economia dos Estados Unidos torna-se cada vez mais baseada na prestação de serviços.

A modificação de comportamento nas organizações tem basicamente simplificado as habilidades cognitivas das pessoas (julgamento e escolha) e considerado de modo mínimo a influência das experiências passadas (indicadores) no comportamento das pessoas. Isto levou alguma adaptação mais recente do processo, baseada na *teoria social do aprendizado*. A teoria social do aprendizado sugere que os empregados ganham substancial informação sobre o modo pelo qual se desempenham através da observação e imitação dos que se acham a sua volta. Similarmente, influenciam outros em seu ambiente que os estejam observando. A importância da teoria social do aprendizado para a motivação é que ela lembra aos administradores que os empregados não reagem mecanicamente ao ambiente, mas sim cuidadosamente observam outras pessoas e símbolos à sua volta. **Como resultado, muito dos seus comportamentos são conscientemente escolhidos** [grifo meu]. Isto faz com que seja necessário considerar o papel da fixação de objetivos na motivação como fator que oferece importantes indicadores aos empregados sobre aquilo que é relevante na organização. (Davis/Newstrom, 1998, p. 63)

Davis/Newstrom faz um resumo sobre AS RAZÕES BÁSICAS DA MOTIVAÇÃO que merece ser levado ao conhecimento dos leitores:

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptivas; mas freqüentemente, tais forças são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. Torna-se útil entender então como as necessidades criam tensões que estimulam o esforço de desempenho, gerando-se assim a satisfação via recompensas.

Quatro diferentes abordagens para entender as forças internas e as necessidades interiores dos empregados foram examinadas. Cada modelo traz uma contribuição para compreender a motivação e todos os modelos compartilham de algumas semelhanças. Em geral, encorajam os administradores a considerarem não apenas os fatores de baixo nível, de manutenção e extrínsecos, mas também a usarem os fatores de alto nível, motivacional e intrínsecos.

A modificação de comportamento focaliza o ambiente externo, afirmando que um grande número de comportamentos do empregado pode ser afetado pela manipulação de suas conseqüências. Várias alternativas para se conseguir isto inclui o reforço positivo e negativo, a punição e a extinção. O reforço pode ser aplicado tanto com programações contínuas como parciais.

A combinação dos enfoques internos e externos é obtida através da teoria social da aprendizagem. **Os gerentes são encorajados a usar artifícios, tais como objetivos que são aceitos, específicos e desafiadores para estimularem um comportamento desejado por parte dos empregados** [grifo meu]. Dessa forma, o estabelecimento de objetivos, combinados com o reforço e o feedback pelo desempenho propõem um enfoque balanceado a respeito da motivação. (Davis/Newstrom, 1998, p. 65)

2.7 – QUALIDADE DE VIDA

Kanaane (1995) desenvolve este assunto da seguinte maneira:

Os estudos sobre motivação têm assinalado a importância dos aspectos ambientais ergonômicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experienciada pelo trabalhador neste contexto. As informações, trazidas pela Sociologia, Antropologia, Ciência Política e Psicologia Social, têm contribuído de forma acentuada para a compreensão do fenômeno **qualidade de vida** [grifo do autor].

A expressão **qualidade de vida** [grifo do autor] no trabalho pode ter várias interpretações, que representam uma variável que não afirma nem nega as condições em que vivem os empregados de uma empresa. **Segundo Hackman & Suttle (1977), a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho; são evidentemente fatores importantes para o alcance da produtividade** [grifo meu]. A qualidade de vida está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, isto é, voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho. Pode-se considerar algumas condições indicativas da qualidade de vida no trabalho:

- a) compensação adequada e clara: salário justo;
- b) ambiente seguro e saudável: com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar do empregado;

- c) crescimento e segurança: valorização do indivíduo, considerando as oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão;
- d) autenticidade: o indivíduo autodirigir-se plenamente, a partir de disseminação da proposta que assinala o autocontrole;
- e) relevância social: empenho por parte da alta administração e da gerência no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais, como a profissão escolhida pelos indivíduos pertencentes à organização;
- f) total espaço de vida do indivíduo: vida extra-organização, tempo de lazer, recreação e dedicação à família;
- g) meta para a auto-realização: o indivíduo caminha para o encontro consigo próprio, com o ajuste de suas potencialidades.

A qualidade de vida, então, vem representada por condições facilitadoras que impliquem o bem-estar do funcionário, quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa, como profissional, como ser social, enfim.

Um ambiente seguro do ponto de vista da higiene e segurança no trabalho atesta, entre outros pontos, a perspectiva do indivíduo ver assegurada sua saúde física, mental e emocional, o que lhe possibilita um ajustamento mais sadio ao ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho não é determinada isoladamente por características pessoais (necessidades, impulsos, expectativas, pensamentos, desejos, valores etc.), ou situacionais (tecnologia, fluxos de trabalho, sistema de recompensas, condições do sistema econômico, político etc.), mas pela interação desses dois conjuntos de fatores indivíduo e organização. Identificam-se ainda fatores impeditivos, como a existência de coerções subjacentes às relações entre o homem e o trabalho, que refletem interesses extrínsecos ao próprio homem e ao desempenho de seu papel. Esta postura se associa aos interesses ideológicos defendidos por determinados grupos sociais que detêm o poder econômico-social-político e atuam de forma arbitrária, intencional e muitas vezes protecionista, atravancando a ação dos indivíduos nos respectivos ambientes organizacionais.” (Kanaane, 1995, p. 46)

2.8 – ATITUDES E COMPORTAMENTOS

Kosmala Junior (2003, p. 95 - 98) em seus estudos levanta o seguinte:

O trabalho sempre ocupou lugar central na vida de diferentes comunidades, onde gradativamente foi sendo limitado pelas condições socialmente estabelecidas. Ao nos apropriarmos dos distintos significados atribuídos ao trabalho, encontramos a contribuição de concepções oriundas não só das ciências sociais, como Antropologia, Sociologia, Economia, Psicologia, entre outras; e ao nos referirmos a tais concepções, devemos salientar outras que alteram e definem essa relação: as concepções políticas, religiosas, econômicas, ideológicas, históricas, biológicas, culturais, etc.

O comportamento humano nas organizações é também identificado a partir dos conceitos de responsabilidade, postura, tônus corporal, que possibilitam visualizar os traços e características de personalidade. A responsabilidade tende a corresponder ao conjunto de valores introjetados pelo indivíduo e disseminados a partir de condutas compromissadas com o processo de trabalho. Destaca-se aqui a íntima relação entre autonomia e dominação como mecanismos reguladores do comportamento individual e grupal; **o fato de o indivíduo tornar-se responsável por seus atos implica capacidade de discriminar entre condições prescritas pela organização e assumir o compromisso de intervir e posicionar-se como ator e autor do processo de trabalho, representando os respectivos papéis profissionais** [grifo meu]. Outro fator importante refere-se à disponibilidade do indivíduo diante das condições de trabalho, o que normalmente se evidencia a partir do tônus ou energia manifesta através da vivência e experiência corporal, que caracterizam as distintas posturas.

Há de se considerarem as influências da cultura, tanto em seu aspecto social, quanto nas condições estabelecidas pela própria organização, como fator fundamental na determinação das concepções sobre o trabalho e na caracterização do mesmo nos respectivos momentos históricos da sociedade industrial. E é aí que fica ressaltada a importância da Antropologia nas organizações, que propicia a compreensão daquilo que conhecemos por cultura organizacional.

É fundamental estarmos atentos na forma como o empregado se sente no ambiente de trabalho, suas atitudes e como conseqüência sua forma de agir. Pelo fator de o homem ser um ser social, suas atitudes é fruto de suas relações psicossociais. Ao interagir, vai construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências, sendo que toda ação humana provém de sua atitude diante de um fato, acontecimento qualquer. A atitude influencia na resposta, bem como na seleção de fatos que merecem consideração para que se tenha consistência interna, isto é, ser coerente com a grade de valores e crenças...

Nossas atitudes podem ser mudadas em função de novas informações, novos afetos ou novas situações [grifo meu]. As mudanças podem ocorrer devido ao fato de existir uma tendência no ser humano de ser congruente, a fim de minimizar conflitos. Não é simples a relação entre o que se conhece e o que se faz. Frequentemente ocorrem discrepâncias entre o conhecimento de uma pessoa e seus atos.

Exemplo: O indivíduo que sabe que entregar os trabalhos em dia faz parte da qualidade de seu serviço, mas que age entregando com atraso. Explica-se a resolução deste conflito através da teoria da dissonância cognitiva. No exemplo acima, o indivíduo agiu em desarmonia com suas crenças. Ele, diante desta dissonância, terá que encontrar razões adicionais para aliviar a tensão gerada, o que poderá acarretar em mudança de atitude. Em suma, toda vez que a dissonância existir, a pessoa tentará reduzi-la seja mudando seus atos, seja alterando suas crenças e opiniões. A impossibilidade de mudar o ato acarretará a

mudança de opinião. A dissonância surge após a pessoa ter feito uma escolha (livre ou forçada) e reconhecer aspectos desejáveis na alternativa rejeitada.

A consequência é a pessoa aumentar as justificativas de seu ato.

Nossas atitudes são importantes, porque norteiam nosso comportamento. É óbvio concluir que por conta disto, os indivíduos se agrupam segundo a semelhança de atitudes, para evitar dissonâncias. **Esclarecendo um erro comum no cotidiano: Nós não tomamos atitude, nós desenvolvemos (crenças, valores, opiniões)** [grifo meu], atitudes em relação aos objetos do meio social. Desenvolver atitudes implica que nossos motivos, interesses e necessidades, aspectos psicológicos, selecionam os fatos.

A atitude é uma reação avaliativa que sofre influência afetivo-emocional (emoções), cognitivas (crenças e valores), emotiva (motivações, desejos, necessidades). A formação do conjunto de crenças surge do processo de socialização, onde o indivíduo é um membro de determinado conjunto social e para pertencer a este, precisa se apropriar das regras básicas dos códigos já sistematizados e acumulados (visão macro).

No conjunto social vão se formando grupos sociais: pequenas organizações de indivíduos que possuem objetivos comuns e desenvolvem ações na direção daquelas.

O momento mundial vivido por todos nós, está exigindo mudanças significativas em todos os segmentos da sociedade. **O conformismo natural terá que ceder lugar a mudanças de atitudes, para que o homem não perca o momento atual do foco** [grifo meu].

Kanaane (1995) trata o assunto da seguinte maneira:

Friedmann, citado por Kanaane(1995), afirma que: há de se considerar o papel que o trabalho desempenha para o indivíduo, atestando que a concepção de trabalho corresponde ao engajamento e às predisposições pessoais, diferentes das encontradas nas realizações de atividades coagidas, que são exercidas com o objetivo de atingir um fim prático. O trabalho para Friedmann significa um fator de equilíbrio e de desenvolvimento para o indivíduo, que lhe assegura a inserção no real, em termos dos diferentes grupos existentes na sociedade. (Kanaane, 1995, p. 18)

Há de se considerar a importância do trabalho no destino individual, evidenciando, inclusive, sua importância como fator de equilíbrio psicológico. As relações que o indivíduo estabelece com a sociedade estão demarcadas pelas possibilidades e perspectivas originadas da posição ocupada no contexto social e na forma pela qual ele consegue exercer sua ação no respectivo contexto e, em especial, no ambiente profissional. É possível atestar que, afora as condições de sobrevivência e subsistência, o trabalho possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições

ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando-o à plena realização. As energias individuais e grupais, se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais e/ou profissionais, possibilitam ao ser humano condições de dar vazão a suas potencialidades, resultando em realização pessoal. Isto assinala a importância do trabalho como fator mobilizador das capacidades humanas.

Se considerarmos o homem como sujeito da ação (social/profissional) empreendida em dado contexto, identificam-se limites intrínsecos ao próprio homem e ao contexto do qual ele faz parte. Cabe a nós, que refletimos sobre o comportamento humano e as microsociedades existentes, delinear o percurso a ser ocupado pelo desempenho individual e grupal evidenciado na interação entre o homem e seu produto, o homem e seus parceiros, o homem e a comunidade mais próxima, para finalmente captarmos os múltiplos significados inerentes à relação do homem com a sociedade.

Através do trabalho, o homem pode modificar seu meio e modificar a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criativa e atuar como co-partícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere. A interdependência entre o homem e seu trabalho é intermediada por vetores administrativos, tecnológicos, sociais, políticos, ideológicos, comportamentais etc., que interferem continuamente na dinâmica estabelecida em tal relação. (Kanaane, 1995, p. 19)

Na década de 50, admitiu-se que, a evolução da tecnologia poderia ter um impacto positivo sobre as condições e organização do trabalho. Contudo, **estudos recentes assinalam que a mudança tecnológica está criando uma defasagem entre as habilidades existentes e as requeridas, além de alterar a natureza do trabalho** [grifo meu]. Tem-se que considerar que as mudanças ocorridas na natureza do trabalho não se devem somente à condicionante tecnologia, mas também aos fatores políticos, históricos, socioculturais e econômicos. Assim, a rotinização do trabalho atua na determinação de seu próprio processo, e o planejamento de produção tende a representar a efetivação desta sistemática. Observa-se a tendência acentuada de distribuição de tarefas a pessoas desprovidas de conhecimento, horizontalização das estruturas, em que são maximizados os lucros e minimizadas as despesas, às custas da substituição temporária ou até permanente do quadro de funcionários. Tal fato tem gerado ineficiência do ponto de vista da qualidade do produto. As empresas, hoje, em função do quadro político/econômico, vêem-se à beira do colapso organizacional; muitas vezes têm que recorrer às alterações estruturais e funcionais principalmente no tocante à redução dos níveis hierárquicos e ao redimensionamento das atividades, surgindo daí um contexto organizacional que contempla distintas dimensões do próprio trabalho, isto é, a automação e a informatização de sistemas produtivos e não-produtivos. (Kanaane, 1995, p. 19-20)

É difícil atender às necessidades do trabalhador, pois elas nem sempre são percebidas da mesma forma, assim como é complexo satisfazê-las. Inúmeros são as organizações que vêm utilizando pesquisas motivacionais com o intuito de identificar o conjunto de necessidades, sem que haja concordância quanto aos motivos subjacentes às mesmas; as organizações questionam-se, também, quanto ao que oferecer e como administrar a satisfação de seus funcionários, sem que haja desperdícios de esforços e intenções.

Entretanto, esta é uma questão ainda não resolvida no que tange às relações entre capital e trabalho, necessitando da *revisão das posturas assumidas pelas partes envolvidas* [grifo meu]

Embora recentes, dados históricos têm revelado as nítidas relações entre as concepções sobre o trabalho e os respectivos enfoques administrativos adotados pelas organizações, podemos considerar o trabalho sob a perspectiva das relações humanas, que ensejou uma reorganização e uma redefinição do sistema de produção, sem que com isto alterasse significativamente as relações anteriormente sob o parâmetro da administração científica. Pode-se identificar que a administração do trabalho gradativamente foi caracterizada segundo diferentes enfoques, o burocrático, o sistêmico e o contingencial, sem que tenha havido alterações significativas quanto a sua administração.

O advento de novas tecnologias gerou e tem gerado alterações na concepção do trabalho, o que de certa forma produziu um repensar em termos das habilidades requeridas para o efetivo desempenho profissional, melhor qualificação da mão-de-obra e, conseqüentemente, melhor qualidade do produto. A tecnologia introduziu modificações significativas nas concepções do trabalho e, com o advento de novas técnicas, evidenciou-se a divergência entre tais propostas e a organização/administração do trabalho. Isto significa que convivemos, no âmbito das organizações brasileiras, com uma contradição crônica entre a tecnologia e os modelos oriundos de distintas sociedades que despontam como um novo paradigma a ser implantado e modelos administrativos arcaicos e tradicionais acentados em requisitos autoritários e retrógrados. As organizações têm deparado com inúmeras contradições quanto à efetiva organização do trabalho e conseqüente redução da produtividade, da qualidade do produto e da vida do trabalhador. **Uma série de alterações psicológicas vem sendo acentuadamente incorporadas ao comportamento da classe trabalhadora** [grifo meu], o que de certa forma corrobora a afirmação de que a degradação do trabalho se instalou, sistematicamente, a partir da segunda metade do século XX. O distanciamento entre o trabalhador e os meios de produção e o enfoque predominantemente mecanicista adotado nas relações de trabalho têm determinado uma gama de disfunções comportamentais e atitudinais dos indivíduos e grupos no contexto de trabalho. Percebe-se nitidamente que o século XX trouxe à tona uma série de contradições, entre elas o desejo de liberdade proclamado pela Psicanálise (volta ao inconsciente) e surgimento dos mecanismos burocráticos quanto ao controle e manipulação de indivíduos, grupos e organizações sociais. O paradoxo da questão revela que, às raias do início de um novo século, o homem encontra-se à mercê de suas necessidades básicas, estando à busca, ainda que distante, de encontro consigo mesmo, de liberdade, de felicidade e de satisfação.

Os sociólogos, entre outros pontos, têm assinalado que a racionalização do trabalho resulta em desemprego; os psicólogos têm afirmado que a mesma adultera o princípio das diferenças individuais, especificamente quanto à motivação humana. O indivíduo almeja mais autonomia em seu trabalho, evitando as concepções burocráticas, pressão da hierarquia na execução do trabalho e os pressupostos da administração científica. Tais conceitos estão sendo substituídos por novos modelos oriundos da mentalidade nova que está a instalar-se nas organizações. O homem começa a ser mais exigente, identificando

suas reais necessidades; paralelamente, constata-se que o poder acentado em cooperação (participativo) tende a substituir o poder instalado por força da hierarquia. Como resultado, temos que os valores mecanicistas (relação mecânica que se estabelece entre empregador e empregado) são substituídos por valores globais em que o empregado identifica-se com a empresa, - interdependência entre os diversos setores da organização; ênfase nas relações de parceria; cliente/fornecedor; globalização da economia; joint venture entre as distintas organizações etc. – em que **a interdependência tende a ser mola propulsora para a caracterização destas novas tendências** [grifo meu].

Do exposto tem-se que a administração do processo de trabalho vem-se caracterizando num contexto de contradições e ambigüidades, o que de certa forma atesta o descaso dos trabalhadores para com as estruturas hierárquicas. Este aspecto tem gerado nos executivos um estado de alerta, tentativas de descobrir “fórmulas”, buscas de flexibilização e redefinição do desenho organizacional, como forma de tornar a administração do trabalho contemporâneo de seu tempo, ou seja: efetiva e global, ativa e abrangente, específica e completa. (Kanaane, 1995, p. 24-25)

Na concepção de esboçar uma nova concepção sobre o trabalho, deve-se rever e avaliar os postulados e os axiomas definidos no modelo cartesiano, isto é, aquele que considera um fenômeno isolado da totalidade da qual faz parte, para que se possam incorporar as múltiplas contradições existentes em relação às concepções sobre o trabalho. A organização do trabalho possibilita o advento de relações entre os sujeitos que fazem parte de determinado contexto organizacional e o processo de trabalho vigente. Tais relações se mantêm segundo parâmetros que necessitam de uma revisão sistemática das variáveis existentes.

Sob o paradigma de uma visão global – holística – que desponta gradativamente, o trabalho dispõe de profunda dimensão que extrapola os limites sociopolíticos, caracterizando uma relação mais humanizada entre as partes que o compõem. Esta concepção enseja uma proposta que agrega elementos integrativos da tríade: homem, natureza e sociedade, incorporando os seguintes níveis: mente/corpo, cultura/vida social e pragmática/vida instantânea.

Há a necessidade de rever as concepções sobre o trabalho para que se possam delinear novas perspectivas de organização da sociedade. Se adotarmos a premissa de que o trabalho é uma forma de realização do homem, poder-se-á apreender o sentido real que o trabalho enseja em si mesmo. Tais reflexões implicarão o reconhecimento da existência de múltiplos fatores que concorrem para a compreensão da essência das relações que o homem mantém com o trabalho e o universo e tais questões devem levar a abstrações e reflexões críticas sobre as mesmas, visando captar os pressupostos filosóficos subjacentes à realidade sócio-organizacional como um todo, e aquela na qual o trabalhador se insere.

A mesma dualidade que encontramos entre a teoria e a prática ocorre entre o trabalho e o não-trabalho. Este hiato retrata, em última instância, o marco entre os homens e o sistema de produção. No entanto, existe, embasando tais realidades, o contexto social mais amplo, que converge para as múltiplas concepções sobre o trabalho, implicando a necessidade de se entender a essência de tais concepções. Ainda hoje, comprova-se o que, há muito, foi

desenvolvido por Durkheim; em seus escritos se verifica a grande bipolarização manifesta no dia-a-dia: a “ética da convicção” que mostra a cada indivíduo o que ele deve fazer para se realizar plenamente como indivíduo, e a “ética da responsabilidade” que fundamenta o que cada um deve fazer para se integrar à vida social. Há um profundo antagonismo entre essas duas éticas, resultando num conflito acima de qualquer previsibilidade e revelando como se darão as relações sociais e em que nível estará afetado esse relacionamento. Assim, o indivíduo fica num impasse, numa posição “Kafkaniana” diante do poder, ou se subjugua a este poder superior, ou o renega, estigmatiza e critica, resultando, então, numa dupla relação, de alienação e de marginalização dessa relação. Ao assumir esta posição, sua realização, muito provavelmente, não ocorrerá nos níveis profissionais, cabendo, no entanto, apenas sua realização enquanto pessoa, enquanto membro familiar e comunitário.

Há a necessidade de rever tais concepções e, enquanto profissional de vanguarda, ter atuação no sentido de aproximação da “ética da convicção” e da “ética da responsabilidade”, possibilitando o surgimento de condições facilitadoras para a adaptação e ajustamento do indivíduo, quer como pessoa, quer como profissional, com um incremento efetivo à produtividade. Isto implica, necessariamente, a redefinição do sistema de trabalho através da flexibilização das relações de poder e autoridade, reduzindo-se os níveis hierárquicos e fazendo fluir os canais de comunicação e interação entre os funcionários. Tal medida já vem sendo adotada por inúmeras empresas, o que tem merecido exaustivos estudos e adaptações por parte do ambiente organizacional e da conduta dos trabalhadores, na busca de sinergia e compatibilização de esforços, que visam à satisfação do trabalhador, à reorganização do ambiente de trabalho e ao alcance dos objetivos e metas organizacionais e pessoais, traduzidos no incremento à produtividade, qualidade e competitividade em termos de mercado.

Do exposto, tem-se que repensar o trabalho sob a perspectiva contemporânea; implica redefinir e reagrupar, desde as concepções filosóficas, até a organização efetiva dos respectivos setores e ambientes profissionais. A busca da competitividade em termos de mercado tem levado as organizações a implementar processos de trabalho que convergem para o que se concebe como “administração participativa”. Que esta proposta seja um marco referencial na postura assumida por: executivos e administradores; em vez de mera retórica que fatalmente implicará o retrocesso do processo de participação e democracia que se vem delineando na realidade nacional. (Kanaane, 1995, p. 25-26)

A tendência atual quanto à organização do trabalho tem sugerido que se deva redefinir o paradigma presente na sociedade e, em especial, nas organizações. Tal mudança sugere a incorporação da abordagem holística que converge para uma visão globalizadora, extrapolando os limites sociopolíticos e caracterizando uma relação mais humanizada entre as partes. A ênfase na responsabilidade deve permear as ações do trabalhador e fazer surgir o comprometimento com os sistemas produtivos, o que propicia o alcance dos objetivos organizacionais traduzidos em melhor qualidade no trabalho e na satisfação e realização do trabalhador, produtividade e competitividade. (Kanaane, 1995, p. 27)

Há necessidade de que o homem possa, independente do trabalho que realiza, desenvolver uma concepção abrangente de si mesmo – inclusive corporal – visando facilitar as interações sócio-profissionais, vislumbrando perspectivas de ampliar seu espaço de participação, aliado ao reconhecimento e recompensas.

O trabalhador, segundo Cleber de Aquino, “é uma unidade em constante interação com outras pessoas, com os mais diversos grupos sociais, sendo, portanto, a comunicação (interpessoal, profissional ou qualquer outro tipo de contato), a interação com terceiros, a convivência etc., condições imprescindíveis à sobrevivência e produtividade humanas. Assim, o empregado de qualquer nível precisa de uma qualidade (e de muita competência) sumamente importante, que é a de conviver, de saber relacionar-se com os seus semelhantes, tanto no ambiente social como no trabalho. (Kanaane, 1995, p. 47)

Kanaane (1995) no capítulo 4 de seu livro trata nos itens 4.4 e 4.5 o assunto da seguinte maneira:

4.4 - Concepções sobre os comportamentos dos executivos e trabalhadores

As pessoas tendem a conceber as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos relacionados a esse contexto e à visão que possuem do próprio trabalho. Isto se reflete nas atitudes e percepções acerca do trabalho, com influências diretas no desempenho profissional. A percepção atua como um mecanismo regulador e mediador do comportamento humano, que muitas vezes amplia e, em outras, reduz o campo de visão do funcionário das diversas condições organizacionais. O indivíduo gradativamente desenvolve imagens e idéias que lhe possibilitam interagir consigo e com os demais membros, assinalando o grau em que o mesmo se expõe ou solicita contínuos *feedbacks* sobre seu comportamento. Consequentemente, o relacionamento interpessoal configura-se a partir de tais percepções, resultando em facilidades ou dificuldades na interação socioprofissional.

As chefias normalmente fornecem feedback parcial quanto ao respectivo desempenho profissional dos trabalhadores; entretanto, mesmo que a chefia forneça *feedback*, verifica-se que há tendência de que aqueles forjem explicações, utilizando mecanismos de defesa como racionalização, intelectualização, regressão, regação, fantasia, sublimação, compensação, formação de reação, projeção, etc. – sempre inconscientes -, com o intuito de “justificar” os respectivos desempenhos e encontrar respostas congruentes e compatíveis com uma situação de não frustração. **Esse papel nem sempre é claro para a empresa, isto é, o que ela realmente quer, quais são seus limites esperados dos cargos e dos desempenhos; daí a dificuldade de se posicionar em situações que envolvam o funcionário [grifo meu].**

O que se constata é que, na maioria das vezes, o comportamento observado no ambiente de trabalho pode não refletir necessariamente a atitude que o indivíduo possui nesta situação, significando tão somente o desempenho de papéis profissionais.

O que nos leva a questionar tal realidade? Há muito, assiste-se a uma desaceleração da produtividade nos contextos de trabalho, o que reflete, entre outros pontos, problemas inerentes à organização do trabalho. A compreensão das concepções que os indivíduos e grupos possuem sobre o trabalho desempenhado possibilita entender as influências destas concepções no alcance da produtividade.

Ao se deter no desempenho dos indivíduos diante das atividades e atribuições profissionais, constata-se um conjunto de ações determinadas a partir de parâmetros intrínsecos ao processo de trabalho.

O papel profissional ocupa um espaço importante no conjunto dos comportamentos e atitudes expressos no trabalho, cuja retroalimentação é mantida pelas expectativas que o grupo estabelece e pelas características pessoais do ocupante do cargo. Se esse papel for bem definido, “dará margem” para que o indivíduo se adapte às circunstâncias, fazendo fluir a responsabilidade e o comprometimento. Entretanto, o dia-a-dia nas organizações chega a refletir posições contrárias, que geram ambigüidades para o indivíduo quanto ao desempenho de papéis profissionais, pois nem sempre existe a definição do que se espera deste, em termos de seu desempenho profissional. Da apatia à reação existente no processo de trabalho, constata-se variações e tendências manifestadas pelos trabalhadores no contexto de trabalho. Na maioria das vezes, as atitudes e os comportamentos explicitam diferentes graus de integração, adaptação e ajustamento do trabalhador aos postos de trabalho. Em que pese a tais situações, cabe repensar estas realidades e dimensionar as concepções que os trabalhadores possuem em relação ao trabalho que executam, possibilitando apreender e compreender as atitudes e comportamentos. Há uma desvalorização do homem em relação à tecnologia. Há também os comportamentos dos executivos que salientam condutas excessivamente racionais e desconsideram a existência dos aspectos humanos e intuitivos. Há, ainda, a perda da identidade pessoal, substituída pelo estereótipo empresarial – o homem organizacional –, ou seja, o indivíduo age tão somente em função dos paradigmas instituídos pela empresa, perdendo sua identidade social.

Em contrapartida, tem-se que considerar que as mudanças nas relações do homem com o trabalho, relacionadas as suas atitudes e a seus comportamentos, processam-se a partir de suas relações com as outras pessoas, constituindo-se na **chave** [grifo meu] para que as transformações organizacionais e sociais ocorram. Há necessidade de enfatizar o aspecto humano presente nas organizações, que revaloriza o homem e revê os conflitos subjacentes às interações socioprofissionais. Ocorre mais constantemente a preocupação com a análise dos conflitos surgidos entre o capital e o trabalho, na tentativa de identificar-se as causas que atuam como fatores impeditivos das mudanças necessárias para o desenvolvimento das organizações e, como resultado, das pessoas. É a partir da análise e reflexão sobre os conflitos que as organizações caminharão para a compreensão do comportamento humano e das relações interpessoais no contexto de trabalho. O conflito tende a refletir um estado de desequilíbrio, permanente ou momentâneo, que gera dissonâncias e ambigüidades entre os envolvidos, quanto à busca dos objetivos e metas individuais/grupais/organizacionais. Ao mesmo tempo, como já assinalado, é a partir do conflito que as mudanças ocorrem, uma vez que o conflito tende a ser “a raiz destas”.

Para que haja a contribuição total dos indivíduos no ambiente de trabalho, é imprescindível compreendê-los, detectar seus motivos e acionar meios para envolvê-los e comprometê-los nas situações de trabalho. Isto é possível através do diálogo franco e da predisposição para reconhecer que os indivíduos são diferentes. Deve ocorrer a formação de parcerias, e deve haver respeito mútuo de cada realidade pessoal e disposição para ouvir e para reflexão. As conseqüências disto incidem no entendimento dos fatores específicos e inerentes a cada pessoa, considerada enquanto individualidade em si, na promoção de um maior conhecimento interpessoal, necessário para a interação social, e na manutenção das relações mais genuínas para que as situações de trabalho possam trazer benefícios reais para as partes e, em específico, para o próprio clima organizacional.

O engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Os desafios que ele enfrenta servem como estímulos que o impelem para novas ações, gerando, dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Fromm(1) afirma que: "A incerteza é exatamente o que impele o homem a expandir suas forças. Se ele enfrentar a verdade sem pânico, reconhecerá que não há outro significado para a vida senão o de que o homem dá a própria vida pela expansão de suas forças, vivendo produtivamente, e que só constante vigília, atividade e empenho podem evitar que falhemos na única missão que importa – o desenvolvimento total das forças, dentro das limitações impostas pela lei da existência." Diz ainda : "Só reconhecendo a situação humana, as dicotomias inerentes a sua existência e sua capacidade para ampliar suas forças será capaz de ter êxito nessa missão: a de ser ele próprio e por si próprio, e de conseguir a felicidade por meio da concretização total das faculdades que lhe são peculiares: a razão, o amor e o trabalho produtivo." O grande desafio que se coloca para as organizações e, em particular, para as chefias/gerências, diz respeito às perspectivas de estabelecer condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de propiciar ao funcionário possibilidade de auto-desenvolvimento e o despertar do potencial criativo. À medida que o indivíduo incorpora valores oriundos do trabalho que desenvolve, sua conduta tende a alterar-se em função dos estímulos originários do meio circundante e passa a posicionar-se de maneira mais compatível com a realidade e as circunstâncias existentes em tais contextos.

A produtividade individual ou grupal está relacionada às predisposições do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais. A qualidade total, que vem ocupando um espaço cada vez maior no ambiente organizacional, implica o surgimento de condições em que possa vir a aflorar a potencialidade do indivíduo e em que este possa, ao mesmo tempo, desfrutar de fatores ambientais, sociais e profissionais que propiciem melhor qualidade de vida.

O comportamento improdutivo surgirá em situações em que o indivíduo enfrenta conflitos que atuam como forma de enfraquecer sua predisposição para a realização. É bastante complexo administrar esta situação, pois deve se considerar que fatores ambientais, situacionais, interpessoais e intrapessoais podem interferir na ação e no comprometimento que o indivíduo apresenta no ambiente de trabalho. Como alternativa, sugerimos que haja condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de minimizar estes impactos, o que faz aflorar comportamentos mais efetivos e possibilita, dessa forma, o

maior comprometimento do indivíduo nos respectivos setores de trabalho. Entre as alternativas, destacam-se:

- a) melhor relacionamento entre chefe e subordinado;
- b) ampliação dos canais de comunicação entre os membros das equipes de trabalho;
- c) ênfase às relações humanas no trabalho;
- d) situações estimuladoras, visando facilitar o alcance das realizações individuais e grupais;
- e) programa de treinamento para chefias e lideranças, centrado no desenvolvimento da competência técnica e da competência pessoal, que busca o incremento à inovação dos relacionamentos com subordinados.

Deve-se refletir sobre algumas questões importantes e que influenciam as concepções sobre o trabalho: os aspectos atitudinais e os aspectos comportamentais [grifo meu].

Ressalta-se que a mera observação das reações dos indivíduos e grupos no ambiente de trabalho não será suficiente para a compreensão do comportamento humano nas empresas, uma vez que um conjunto de variáveis ambientais pode também influenciá-lo, entre elas: o espaço físico (luminosidade, mobiliário, equipamentos, layout etc.); o espaço social (participação, tomada de decisão em grupo, relações interpessoais, benefícios sociais etc.); o espaço psicológico (auto-estima, auto-imagem, auto-realização, motivos, perspectivas profissionais e pessoais etc.).

É necessário ao administrador captar o sentido que os trabalhadores atribuem ao trabalho que realizam, focalizando os aspectos específicos da prática profissional. Torna-se claro que o conjunto resultante implica considerar que a prática profissional se dá a partir do contexto organizacional, das relações entre os membros envolvidos, tendo como ponto principal o comprometimento e o engajamento dos mesmos.

Tanto a atitude, quanto o comportamento dos funcionários estão sob o controle das relações socialmente estabelecidas em dado contexto organizacional, contexto esse que reúne valores e sistemas de comunicação que interferem efetivamente no comportamento dos membros pertencentes ao mesmo. Daí a importância do estudo e compreensão do desempenho dos papéis profissionais. Os trabalhadores, independente da posição hierárquica, mantêm relações que delimitam condições específicas no ambiente organizacional. Estas relações refletem posições e posturas comportamentais que, de um lado, estão associadas às predisposições inatas/genéticas dos indivíduos e, de outro, assinalam os efeitos decorrentes da aprendizagem social, que envolve elementos característicos da cultura organizacional – sua origem, seus reflexos – e da sociedade de maneira geral.

Do exposto conclui-se que ainda existe um hiato entre os comportamentos dos executivos e as respectivas ações dos trabalhadores, o qual denota um estágio em que se verificam posturas mais autoritárias e centralizadoras. Tem havido a preocupação, por parte de algumas empresas e executivos que dela fazem parte, de alterar o quadro que compõe estas tendências, fazendo aflorar reações mais humanas, representadas pelo que é conhecido por

“qualidade de vida”. Esta preocupação implica alteração de padrões de comportamento com ênfase nas relações humanas no trabalho, e no relacionamento chefe/subordinado.

4.5 Relações sociais e o processo de interação socioprofissional

As reações que o indivíduo manifesta no contexto organizacional sofrem influências de diversos fatores:

- a) da estrutura organizacional;
- b) do nível tecnológico existente;
- c) das relações de poder, autoridade e conflito;
- d) dos mitos, ritos, rituais, símbolos organizacionais;
- e) das perspectivas de se trabalhar com mudanças;
- f) do processo de integração social;
- g) da personalidade (temperamento e caráter) dos indivíduos;
- h) do valor e estímulo à criatividade;
- i) das percepções individuais e de como a intuição é considerada;
- j) dos grupos e padrões de liderança exercida;
- k) das injunções administrativas de planejamento, coordenação, organização, controles;
- l) das referências atitudinais;
- m) dos fatores biológicos;
- n) dos processos de comunicação;
- o) dos fatores de motivação no trabalho (intrínsecos) e de satisfação no trabalho (extrínsecos ao indivíduo);
- p) da conjuntura socioeconômica e política etc.

Há de se considerar ainda que as interações dentro e fora do contexto organizacional estão associadas a determinantes históricos e pessoais que retratam as posições que os indivíduos ocupam no contexto social.

Indivíduos e grupos envolvem-se em relações de poder e autoridade que caracterizam e refletem o estágio organizacional de que fazem parte; a interação profissional é o reflexo das relações sociais mais amplas, em que tais relações estão vinculadas ao conjunto de normas e valores da estrutura social em sua forma mais abrangente. As ações e as reações dos indivíduos e grupos representam projeções de interesses e expectativas mutuamente estabelecidas em função das condições socioprofissionais e das predisposições atitudinais e comportamentais.

A adoção de uma postura menos radical pelos indivíduos e grupos em favor de maior transparência, espontaneidade e naturalidade, representa um avanço em termos do comportamento humano nas empresas: o ser genuíno e autêntico; isto envolve inclusive a necessidade de mudanças intrínsecas nas pessoas (atitudes) que compõem a organização. Mudanças exigem tempo, enquanto fator objetivo e subjetivo (momento pessoal), investimento considerável, e há a necessidade de que todos os membros da organização em todos os níveis sejam envolvidos e participem desse processo.

A partir de tais considerações, assinala-se que os dirigentes e executivos têm um grande desafio, que consiste em compreender e ao mesmo tempo saber lidar com as duas tendências opostas e complementares – integração e auto-afirmação – em si mesmo e nos outros, nas unidades de trabalho e nos subsistemas das organizações. Esse dualismo complexo e antagônico faz-se presente na dinâmica organizacional, sendo muitas vezes a origem dos conflitos intrapessoais e interpessoais. Faz-se necessária uma revisão, por parte dos envolvidos, dessas atitudes, onde as mesmas sejam aclaradas, o que possibilita a seus atores a redefinição de seus papéis pessoais e profissionais.

O que se constata é que as mudanças ocorridas ou por ocorrer nas organizações tendem a se refletir no comportamento dos sujeitos envolvidos. As influências e conseqüências dessas mudanças geram inseguranças, inadequações e inaptações em face desse processo, ocasionando dissonâncias, incongruências e problemas pessoais e grupais. Mudanças, normalmente são percebidas como ameaças ao indivíduo, já que há forte tendência a que se mantenha um padrão uniforme de suas características pessoais, em função de sua personalidade, levando-o a resistir aos apelos e aos estímulos ambientais e sociais. Os fatores de personalidade, aliados aos determinantes organizacionais/ambientais, atuam como elementos facilitadores ou bloqueadores da maior ou menor disponibilidade para com as mudanças. Abstrai-se destas constatações a necessidade de prepararmos adequadamente o potencial humano através de orientações, acompanhamentos, treinamentos específicos em criatividade e conscientização, com a finalidade de aflorar do potencial, para que o indivíduo possa gradativamente incorporar as novas tendências da organização e contribuir, assim, com idéias e sugestões extraídas da prática pessoal e profissional.

A percepção da realidade faz-se a partir do contato que o indivíduo mantém com as variáveis circundantes, influenciado por elas e influenciando-as. O conjunto de ações e reações explicitadas neste processo interativo caracteriza o que conhecemos por comportamento individual ou grupal. O conjunto de idéias e posições assumidas pelos indivíduos nas organizações retrata aspectos, os mais distintos do comportamento humano, evidenciados nos mecanismos de defesa comumente vemos serem explicitados nas relações interpessoais. De um lado, um comportamento mais racional sugere, às vezes, posturas ortodoxas e rígidas em relação às outras pessoas; de outro lado, identifica-se, em nível latente, fantasias, projeções, sublimações, racionalizações e intelectualizações que indivíduos e grupos elaboram sobre si mesmos, sobre os outros e sobre a realidade organizacional de que fazem parte.

Caputar e entender as atitudes, os comportamentos e os papéis profissionais dos membros de uma organização é de fundamental importância para que se possa “facilitar” e “flexibilizar” o clima organizacional, considerando-se as mudanças sociopolíticas e culturais que se caracterizam em nossa realidade. É possível, a partir da compreensão do comportamento humano, vislumbrar no futuro efetividade nas relações interpessoais, através do prognóstico de ações e reações que poderão ser assumidas pelos membros dos respectivos setores de certa organização. Tem-se, então, a importância da variável comportamental como elemento ativador dos processos de trabalho e, especificamente, do sistema administrativo, caracterizando entre outros pontos pelo planejamento do próprio ambiente de trabalho, e cujas tendências e perspectivas poderão efetivar-se a médio prazo. (Kanaane, 1995, p. 62-68)

Qualquer que seja a experiência vivenciada pelo indivíduo no ambiente organizacional ou social, afetará de forma sistemática os aspectos inerentes à personalidade humana de forma global, ou seja: suas emoções, seus sentimentos, seus pensamentos, raciocínio, razão, intuição. Neste caso, a asserção encontra apoio na visão holográfica do ser humano e da organização, em que **o todo está em cada parte e cada parte está contida no todo** [grifo meu], de forma que a organização possa ser incorporada pelo indivíduo e, ao mesmo tempo, este se sinta como membro integrante da mesma. Ao se assumir esta concepção, há uma aproximação da visão globalizada do homem, dos grupos, das organizações. (Kanaane, 1995, p. 39)

Davis/Newstrom (1998) trata o assunto da seguinte maneira:

Tem sido dito que o ponto de vista da organização formal é ver as “organizações sem pessoas”, enquanto os comportamentalistas falam de “pessoas sem organização”. Todavia as organizações devem ter pessoas, e pessoas trabalhando no sentido dos objetivos que a organização deve ter; dessa forma é desejável tratar os dois como uma unidade integrada, assim como o comportamento organizacional o faz. (Davis/Newstrom, 1998, p. 9)

Desde o dia do nascimento, cada pessoa é única e as experiências individuais depois do nascimento tendem a torná-las ainda mais diferentes. Diferenças individuais significam que a administração pode conseguir a maior motivação entre os empregados tratando-os de maneiras diferentes. Se não fosse por causa das diferenças individuais, algum padrão ou receita da maneira de como lidar com empregado poderia ser adotado, sendo assim requerido um mínimo de julgamento dali para adiante. As diferenças individuais requerem que o enfoque dos administradores a respeito dos empregados seja individual, não estatístico. Essa crença que cada pessoa seja diferente de todas as outras é tipicamente chamada Lei das Diferenças Individuais. (Davis/Newstrom, 1998, p. 10)

Vejamos uma consideração sobre a pessoa como um todo:

Por exemplo, um supervisor queria que Margaret Townsend trabalhasse horas extras na quarta-feira de noite para adiantar um relatório urgente. Townsend tinha conhecimento necessário e habilidade para o cargo. Ela também desejava o pagamento das horas extras. Entretanto, sob o ponto de vista dela, um compromisso social tornou impossível para ela trabalhar naquela noite. Era o dia do seu décimo aniversário de casamento e uma festa de aniversário foi marcada com alguns amigos em sua casa. Esse aniversário era importante para ela; dessa forma o seu supervisor teve que considerar as suas necessidades como uma pessoa integral e não apenas como empregado. (Davis/Newstrom, 1998, p. 10)

Vejamos uma consideração sobre a dignidade humana(valor da pessoa):

O conceito de dignidade humana rejeita a velha idéia de usar os empregados como instrumentos econômicos.

A ética acha-se refletida na consciência da humanidade, conforme confirmado pela experiência das pessoas em todas as idades. Acha-se relacionada às consequências de nossos atos em relação a nós mesmos e aos outros. Reconhece que a vida tem um propósito global e aceita a integridade interior de cada indivíduo. Desde que o comportamento organizacional sempre envolva pessoas, a ética filosófica também se acha envolvida de uma ou de outra maneira em cada ação humana. As decisões humanas não deveriam ser tomadas sem levar em conta os valores. (Davis/Newstrom, 1998, p. 11)

Os valores humanos que resultam dos modelos são muito diferentes dos valores econômicos numa organização. A economia lida com a alocação de recursos escassos – aqueles dos quais alguém deve abrir mão para que outro a possua. Por exemplo: se você tem um automóvel A, eu não posso tê-lo; se você tem um orçamento B, aqueles fundos não estão disponíveis para o meu departamento. Os valores econômicos são, todavia, *alocáveis* em sua maior parte, mas os valores humanos são na sua maioria *incrementais*. Assim como a educação, esses recursos se caracterizam pelo fato de que uma pessoa pode recebê-los sem que necessariamente a outra precise abrir mão deles. Valores incrementais são autogeráveis, sendo criado dentro dos indivíduos e grupos como resultado das suas atitudes e estilo de vida. (Davis/Newstrom, 1998, p. 35)

Goleman (1995) vê o assunto competências comportamentais, sob a ótica da inteligência emocional e o trata da seguinte maneira:

Apesar de um alto QI não ser nenhuma garantia de prosperidade, prestígio ou felicidade na vida, nossas escolas e nossa cultura privilegiam a aptidão no nível acadêmico, ignorando a inteligência *emocional*, um conjunto de traços - alguns chamariam de caráter - que também exerce um papel importante em nosso destino pessoal. A vida emocional é um campo com o qual se pode lidar, certamente como matemática ou como leitura, com maior ou menor talento, e exige seu conjunto especial de aptidões. E a medida dessas aptidões numa pessoa é decisiva para compreender por que uma prospera na vida enquanto outra, de igual nível intelectual, entra num beco sem saída: a aptidão emocional é uma meta-capacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos incluindo o intelecto bruto.

Claro, há muitos caminhos para o sucesso na vida e muitos campos em que outras aptidões são recompensadas. Numa sociedade cada vez mais baseada no conhecimento, a aptidão técnica é sem dúvida uma delas. Há uma piada infantil: "Como se chama um chato daqui a doze anos?" Resposta: "Chefe." Mas, mesmo entre os "chatos" a inteligência emocional oferece uma vantagem extra no local de trabalho, como veremos na Parte Três. Há muitos indícios que atestam que as pessoas emocionalmente competentes - que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos, entendem e levam em consideração os sentimentos do outro - levam vantagem em qualquer coisa na vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem

satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de pensar com clareza. (Goleman, 1995, p.48-49)

...A precisão de Judy revela que ela detém um perfeito mapeamento social de sua turma, um nível de percepção excepcional para uma criança de quatro anos. Essas são aptidões que, na vida posterior, permitirão que Judy seja brilhante em qualquer área onde as "aptidões pessoais" sejam úteis, atividades essas que vão do comércio e administração até a diplomacia. (Goleman, 1995, p.49)

O influente livro de Gardner, *Frames of Mind*, de 1983, foi um manifesto de contestação à visão do QI; ali, o que o autor coloca é que não há um tipo específico, monolítico, de inteligência decisiva para o sucesso na vida, mas sim um amplo espectro de inteligências, com sete variedades principais. Em sua lista entram os dois tipos de inteligências acadêmicas padrão, a fluência verbal e o raciocínio lógico-matemático, mas ele vai mais além para incluir a aptidão espacial que se vê, digamos, num destacado pintor ou arquiteto; o gênio cinestésico exibido na fluidez e graça físicas de uma Martha Graham ou de um Magic Johnson; e os dons musicais de um Mozart ou de um YoYo Ma. Arrematando a lista, há duas faces do que Gardner chama de "inteligências pessoais": aptidões interpessoais, como as de um grande terapeuta como Carl Rogers ou de um líder de nível mundial como Martin Luther King, Jr., e a aptidão "intrapessoal", que pode surgir, de um lado, nas brilhantes sacações de Sigmund Freud, ou, com menos alarde, na satisfação interior que vem de estarmos sintonizados com a vida e com nossos verdadeiros sentimentos. (Goleman, 1995, p.50)

O pensamento de Gardner, citado por Goleman, sobre a multiplicidade da inteligência continua a evoluir. Cerca de dez anos após ter publicado sua teoria pela primeira vez, ele fez o seguinte sumário das inteligências pessoais:

Inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. As pessoas que trabalham em vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos provavelmente são todos indivíduos com alto grau de inteligência interpessoal. A inteligência intrapessoal... é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usa-lo para agir eficazmente na vida.

Em outra versão, Gardner, citado por Goleman, observou que o âmago da inteligência interpessoal inclui "a capacidade de discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação e desejo de outras pessoas". Na inteligência intrapessoal, chave do auto-conhecimento, ele inclui o "contato com nossos próprios sentimentos e a capacidade de discrimina-los e usa-los para orientar o comportamento". (Goleman, 1995, p.52)

Seligman, citado por Goleman, define o otimismo em termos de como as pessoas explicam a si mesmas seus sucessos e insucessos. Os otimistas vêem um fracasso como devido a algo

que pode ser mudado, para que possam vencer da próxima vez, enquanto os pessimistas assumem a culpa pelo fracasso, atribuindo-o a alguma imutável característica pessoal. Essas diferentes justificativas têm profundas implicações sobre como as pessoas reagem à vida. Por exemplo, como resposta a uma decepção como a rejeição num emprego, os otimistas tendem a reagir ativa e esperançosamente, formulando um plano de ação, por exemplo, ou buscando ajuda e aconselhamento; vêem o revés como uma coisa que pode ser remediada. Os pessimistas, ao contrário, reagem a esses reveses supondo que nada podem fazer para que as coisas melhorem na próxima vez, e, portanto, nada fazem em relação ao problema; justificam os reveses por alguma falha pessoal que sempre os perseguirá. (Goleman, 1995, p. 101)

Otimismo e esperança - como o sentimento de impotência e desespero - **podem ser aprendidos** [grifo meu]. Por trás dos dois está uma perspectiva que os psicólogos chamam de *auto-eficácia*, a crença de que somos capazes de exercer controle sobre os fatos de nossa vida e de que podemos enfrentar os desafios que surgirem. **O desenvolvimento de qualquer tipo de aptidão fortalece o senso de auto-eficácia, tornando a pessoa mais disposta a assumir riscos e buscar maiores desafios** [grifo meu]. E a vitória que obtemos sobre esses desafios, por sua vez, aumenta o sentimento de auto-eficácia. Essa atitude torna mais provável que as pessoas usem melhor quaisquer aptidões que tenham - ou fizerem o necessário para desenvolvê-las.

Albert Bandura, citado por Goleman, psicólogo de Stanford que fez grande parte da pesquisa sobre a auto-eficácia, resume-a bem:

- A confiança que as pessoas têm em suas aptidões tem um profundo efeito sobre essas aptidões. A aptidão não é uma propriedade fixa; há uma imensa variabilidade na maneira como nos desempenhamos. As pessoas que têm senso de auto-eficácia se recuperam de fracassos; abordam as coisas mais em termos de como lidar com elas do que se preocupando com o que pode dar errado. (Goleman, 1995, p. 103)

As emoções das pessoas raramente são postas em palavras; com muito mais frequência, são expressas sob outras formas. A chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está em nossa capacidade de interpretar canais não-verbais: o tom da voz, gestos, expressão facial e outros sinais. (Goleman, 1995, p.110)

...A independência da empatia em relação à inteligência acadêmica também foi constatada em testagens com uma versão do PONS destinada a crianças. Em testes feitos em 1.011 crianças, aquelas que mostraram aptidão para interpretar sentimentos não-verbalizados eram consideradas como as mais queridas na escola, eram as mais emocionalmente estáveis. Além disso, tinham melhor desempenho acadêmico embora, na média, não tivessem QI superior ao de outras crianças menos capacitadas para interpretar mensagens não-verbais - o que sugere que o domínio dessa capacidade empática aplaina o caminho para a eficiência na sala de aula (ou simplesmente faz com que os professores gostem mais delas).

Assim como a forma de expressão da mente racional é a palavra, a das emoções é não-verbal. Na verdade, quando as palavras de alguém entram em desacordo com o que é transmitido por seu tom de voz, gestos ou outros canais não-verbais, a verdade emocional está mais no *como* ele diz alguma coisa do que no *que* ele diz. Uma regra elementar usada na pesquisa de comunicações é que 90 por cento ou mais de uma mensagem emocional são não-verbais. E essas mensagens - ansiedade no tom de voz de alguém, irritação na rapidez de um gesto - são quase sempre aceitas inconscientemente, sem que se dê uma atenção especial ao conteúdo da mensagem, mas apenas recebendo-a e respondendo-a tacitamente. As aptidões que nos permitem fazer isso bem ou mal são também, na maioria das vezes, tacitamente aprendidas. (Goleman, 1995, p. 111)

Portanto, controlar as emoções de outra pessoa - a bela arte de relacionar-se com os outros - exige o amadurecimento de duas outras aptidões: o autocontrole e a empatia.

De posse disso, amadurecem as "aptidões pessoais". São competências sociais eficazes na relação com os outros; aqui, as deficiências conduzem à inépcia no mundo social ou a repetidos desastres. Na verdade, é precisamente a falta dessas aptidões que pode fazer com que, mesmo aqueles que são considerados brilhantes do ponto de vista intelectual, naufraguem em seus relacionamentos, pareçam arrogantes, nocivos ou insensíveis. Essas aptidões sociais nos permitem moldar um relacionamento, mobilizar e inspirar os outros, vicejar em relações íntimas, convencer e influenciar, deixar os outros à vontade. (Goleman, 1995, p. 126)

Começava a Guerra do Vietnã e um pelotão americano estava escondido em arrozais, no calor de um combate com os vietcongues. De repente, uma fila de seis monges começou a passar por uma das bermas que separavam um campo de outro. Totalmente calmos e equilibrados, dirigiram-se para a linha de fogo.

- Não olharam nem para um lado nem para outro. Seguiram em frente - lembra David Busch, um dos soldados americanos. - Foi realmente estranho, porque ninguém atirou neles. E, depois que passaram pela berna, de repente eu simplesmente já estava fora do combate. Não mais queria continuar fazendo aquilo, pelo menos naquele momento. Deve ter acontecido o mesmo com todo mundo, porque todos desistiram. Cessamos o combate.

O poder que esses monges tranquilos e corajosos exerceram na pacificação dos soldados, no calor de um combate, ilustra um princípio básico da interação entre as pessoas: as emoções são contagiantes. É evidente que essa história assinala um extremo. A maior parte do contágio emocional é muito mais sutil, parte de um tácito intercâmbio que ocorre em qualquer interação com o outro. Transmitimos e captamos modos uns dos outros, algo como na economia subterrânea da psiquê, em que alguns encontros são tóxicos, outros, revigorantes. (Goleman, 1995, p. 128)

Como descobriu Daniel Stern, citado por Goleman, ao observar a sincronia entre mães e bebês sintonizados, a mesma reciprocidade liga os movimentos de pessoas que se sentem emocionalmente envolvidas. Essa sincronia parece facilitar o envio e a recepção de estados de espírito mesmo os negativos... (Goleman, 1995, p. 129)

A sincronia entre professores e alunos indica a intensidade da relação estabelecida entre eles; estudos realizados em salas de aula mostram que quanto mais estreita for a coordenação de movimentos entre professor e aluno, mais eles são amigáveis entre si, satisfeitos, entusiasmados, interessados e abertos na interação. Em geral, um alto nível de sincronia numa interação indica que as pessoas envolvidas gostam umas das outras. (Goleman, 1995, p. 130)

O que é marca de distinção de um líder ou de um bom ator é a capacidade de levar emoção à platéia de milhares de pessoas. Pelo mesmo motivo, Cacioppo, citado por Goleman, indica que as pessoas incapazes de transmitir e de receber emoções tendem a ter problemas em seus relacionamentos, já que muitas vezes os outros se sentem pouco à vontade com elas, mesmo quando não consigam explicar por que isto ocorre. (Goleman, 1995, p. 130)

O trabalho em equipe, a existência de canais abertos de comunicação, a cooperatividade, o saber escutar e dizer o que se pensa - rudimentos de inteligência social - **são agora enfatizados aos pilotos em treinamento, juntamente com as habilidades técnicas que deles são exigidas** [grifo meu].

A cabine de um avião é um microcosmo de qualquer organização de trabalho. Mas, não fora a dramática constatação da realidade de um acidente aéreo, os efeitos destrutivos causados por um péssimo temperamento, trabalhadores intimidados ou chefes arrogantes - ou qualquer das dezenas de outras variedades de deficiências emocionais encontráveis no local de trabalho -, passariam em grande parte despercebidos por aqueles que estão de fora do ambiente. O custo dessas deficiências, porém, pode ser constatado através do decréscimo no nível de produtividade, no aumento das perdas de prazo, em erros e acidentes, e no êxodo de funcionários para ambientes em que se sintam melhor. Há, nos baixos níveis de inteligência emocional no trabalho, inevitavelmente, um custo para o balanço final. Quando isso se generaliza, as empresas desabam e vão à ruína.

O custo-benefício proporcionado pela inteligência emocional é uma idéia relativamente nova nas empresas, que alguns administradores hesitam em levar em consideração. Uma pesquisa feita junto a 250 executivos constatou que a maioria achava que no trabalho deveriam usar "a cabeça, e não o coração". Muitos disseram temer que a empatia ou solidariedade para com aqueles com quem trabalhavam os pusesse em conflito com as metas organizacionais. Um deles achava que a hipótese de sentir os sentimentos daqueles com quem trabalhava era absurda - seria, disse, "impossível lidar com as pessoas". Outros argumentaram que, caso não mantivessem um distanciamento afetivo, não seriam capazes de tomar as decisões "duras" que os negócios exigem - embora a probabilidade seja de que pudessem tomar essas decisões de um modo mais humano.

A pesquisa foi feita na década de 70, quando o cenário no mundo dos negócios era muito diferente. O que quero dizer, é que hoje, esse tipo de atitude é obsoleta, um luxo de dias passados: uma nova realidade competitiva impõe a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho e no mercado. Como observou Shoshona Zuboff, psicóloga da Escola de Comércio de Harvard, "as empresas passaram por uma radical revolução neste século e, conseqüentemente, o cenário emocional também mudou. **Houve um longo período de dominação administrativa na hierarquia empresarial, quando se premiava o chefe manipulador** [grifo meu], o combatente na selva. Mas essa hierarquia rígida começou a desmoronar na década de 80, sob pressões vindas tanto da globalização como da tecnologia de informação. **O combatente na selva hoje simboliza o que as empresas eram ontem; o virtuoso em aptidões interpessoais é o que as empresas serão amanhã** [grifo meu]".

... quando emocionalmente perturbadas, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem nem tomam decisões com clareza. A tensão idiotiza as pessoas [grifo meu]. (Goleman, 1995, p.162-163)

Um motivo menos óbvio para que as aptidões emocionais devam ser a prioridade número um no plano das habilidades empresarias é o fato de promoverem mudanças radicais no ambiente de trabalho [grifo meu]. Vou explicar o que quero dizer identificando a importância que há na utilização de três tipos de aptidões da inteligência emocional: poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz. (Goleman, 1995, p.164)

Na verdade, uma pesquisa junto a 108 administradores e funcionários de escritório revelou que a crítica inepta antecedia a desconfiança, confronto de personalidades disputas pelo poder e por salário como motivo de conflito no trabalho. (Goleman, 1995, p. 166)

Muitos administradores são muito críticos, mas frugais nos elogios, deixando os empregados com a sensação de que só têm conhecimento da avaliação de seus trabalhos quando cometem um erro. Essa tendência à crítica é agravada quando os administradores demoram muito a dar qualquer *feedback*.

...A crítica feita de forma hábil concentra-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, em vez de identificar um traço do caráter da pessoa num trabalho malfeito. (Goleman, 1995, p. 167)

Levinson, citado por Goleman, também dá alguns conselhos emocionais para os que recebem a crítica. Um deles é vê-la como uma informação valiosa para aprimorar o seu próprio trabalho, e não como um ataque pessoal. Outro é manter vigilância sobre o impulso para cair na defensiva, em vez de assumir a responsabilidade. E, caso seja muito perturbador, peça para continuar a conversa mais tarde, após o período necessário para a absorção da mensagem difícil e para esfriar um pouco. Finalmente, ele aconselha as pessoas a verem a crítica como uma oportunidade de trabalhar junto com quem critica, para resolver o problema e não como uma emulação. **Todos esses sábios conselhos, é claro,**

fazem eco com as sugestões oferecidas a casais que tentam lidar com suas queixas sem causar danos permanentes a seu relacionamento. Assim no casamento como no trabalho [grifo meu]. (Goleman, 1995, p. 169)

...como os preconceitos são um tipo de aprendizado emocional, é possível o re-aprendizado [grifo meu] - embora leva tempo e não se deva esperar que surta efeito em uma única jornada de treinamento para a diversidade. O que pode contar, porém é a camaradagem constante e os esforços diários para uma meta comum de pessoas de diferentes origens. (Goleman, 1995, p. 173)

... os seminários sobre preconceito tornaram-se parte dos treinamentos internos de empresas por todos os Estados Unidos, com o crescente entendimento, de parte dos administradores de que mesmo que os funcionários sejam preconceituosos no local de trabalho devem aprender a agir como se não tivessem nenhum. (Goleman, 1995, p. 170)

O tipo de elemento mais importante na inteligência de grupo, revela-se, não é o QI médio no sentido acadêmico, mas sim a inteligência emocional. A chave para um alto QI de grupo é a harmonia existente entre os membros que o compõem. (Goleman, 1995, p. 174)

Vejam, por exemplo, um estudo sobre profissionais-estrela dos Laboratórios Bell, mundialmente famosa empresa de pesquisa científica de alto nível. Ela é povoada por engenheiros e cientistas com elevadíssimo QI acadêmico. Mas dentro desse banco de talentos, alguns são considerados brilhantes, enquanto outros têm apenas produção mediana. O que faz a diferença entre as estrelas e os outros não é o QI acadêmico deles, mas o QI *emocional*. São mais capazes de motivarem-se e de transformar suas redes informais em equipes improvisadas. (Goleman, 1995, p. 176)

Há fortes sinais de que o que acontece nos Laboratórios Bell prenuncia o futuro de toda a vida empresarial, um amanhã onde as aptidões básicas da inteligência emocional serão cada vez mais importantes nos trabalhos em equipe, na cooperatividade, na ajuda às pessoas para que aprendam juntas como trabalhar com mais eficiência. À medida que serviços baseados no conhecimento e no capital intelectual se tornam mais fundamentais para as empresas, melhorar a maneira como as pessoas trabalham em equipe será uma grande forma de influenciar o capital intelectual, o que faz uma crítica diferença competitiva. Para prosperar, senão para sobreviver, as empresas deveriam desenvolver sua inteligência emocional coletiva [grifo meu]. (Goleman, 1995, p. 177-178)

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Para realização desta monografia, utilizou-se como fundamentação teórica, literaturas que versaram sobre motivação, qualidade de vida, estilos de liderança, relações humanas, atitudes, comportamentos, entre outros assuntos.

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, que permite um delineamento mais adequado quando se pretende analisar em profundidade uma determinada entidade, uma empresa, etc., e como o define Young, citado por Gil (1996, p. 59): "... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação".

A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é responsável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" segundo Selltitz et al. Citado por Gil, (1996, p. 45).

Em relação ao Universo: população e amostra, foi considerado o seguinte:

Para que os dados obtidos num levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos. A estatística dispõe de procedimentos que possibilitam estimar razoável esse número. Para tanto são realizados cálculos diversos, que fornece o tamanho da amostra

adequada para um nível de confiança de, por exemplo, 95%, que em termos estatísticos corresponde a dois desvios padrões. Nesta coleta de dados, utilizamos uma amostra de 50 questionários em uma população de 88 profissionais. População esta concentrada em um nível de análise departamental, sendo sua unidade de análise formada pelos seguintes profissionais:

- a) 1 Superintendente, de 1;
- b) 3 Gerentes, de 3;
- c) 12 Coordenadores de 12;
- d) 6 Programadores de 10;
- e) 28 Analistas de sistemas de 62.

Para a escolha dos sujeitos dessa amostra utilizamos a técnica da randomização, que objetiva proporcionar a cada um dos sujeitos igual chance de ser escolhido.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário, para gerar dados primários para análise. Este foi submetido, a título de pré-teste, a 5 profissionais, a fim de refiná-lo. Dos 50 questionários entregues pessoalmente, todos foram respondidos individual e voluntariamente. Na elaboração do questionário foram contempladas características extraídas da própria revisão bibliográfica, com alternativas fixas seguindo a escala de Likert. Foi também reservado um espaço, para que pudessem ser externados comentários.

Este questionário objetiva levantar as características comportamentais que os profissionais acreditam ser necessárias e imprescindíveis para o sucesso profissional (não se trata de auto-avaliação) para que estas possam ser comparadas com as características análogas que os mesmos profissionais acreditam ser a média encontrada em seu local de trabalho. O resultado esperado com este levantamento está fortemente relacionado com a participação espontânea e verdadeira de cada profissional. O anonimato das respostas foi a forma de não comprometer o relacionamento pessoal e funcional de cada um dos entrevistados. Ao ser entregue este questionário, e após

alguns esclarecimentos acerca da autorização por parte da superintendência para a realização desta pesquisa e acerca do sigilo da mesma, algumas adaptações foram necessárias, as quais enriqueceram este trabalho.

O questionário está no Anexo 1 e sua tabulação está no Anexo 2.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Uma vez tabulados os dados levantados (anexo 2) através do questionário (anexo1), restaria-nos analisar, interpretar e apresentar seus resultados. Definimos a abordagem (plano) de análise quantitativa e qualitativa como adequadas; no entanto, considerando as limitações dos dados obtidos e em se tratando de pesquisa de cunho subjetivo, achamos ser razoável apresentar seus resultados sem fazer generalizações à partir dos dados, mas sim apresentá-los de forma gráfica e singela.

Para não tornar a apresentação dos gráficos poluída, definimos a seguir as características inerentes a todos eles:

- a) Fonte: Pesquisa de campo;
- b) Data de referência: Julho/2004;
- c) Escala de X (importância da característica):

- 1 – Não necessária;
- 2 – Pouco necessária;
- 3 – Necessária;
- 4 – Muito necessária;
- 5 – Imprescindível (fundamentais).

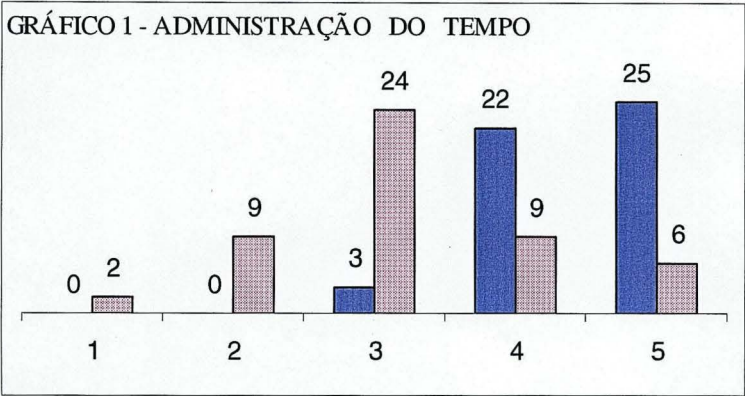
d) Quanto ao título mostrado no gráfico, colocamos apenas a palavra indicadora de sua característica, em caso de dúvida deve-se consultar o questionário para verificar seu conceito;

- e) Legenda



■ Características desejadas nos profissionais

■ Características médias encontradas na empresa

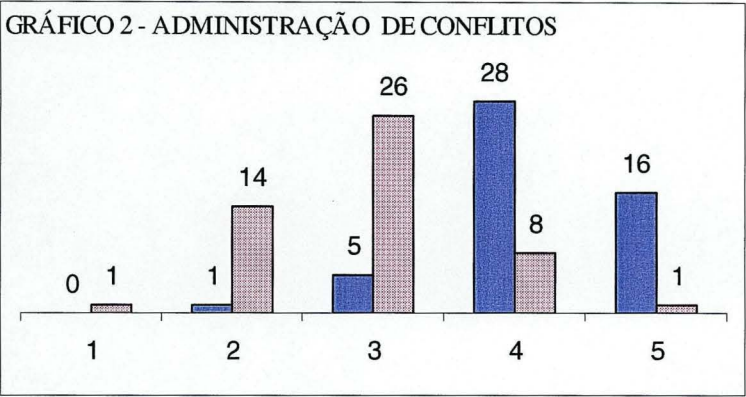


Verifique características dos gráficos ná pág. 53.

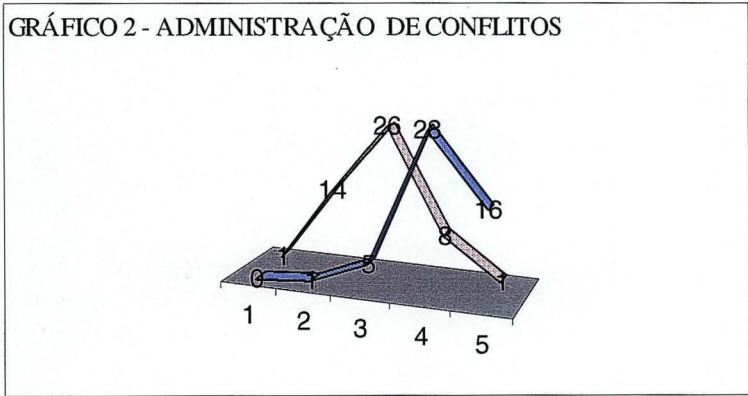
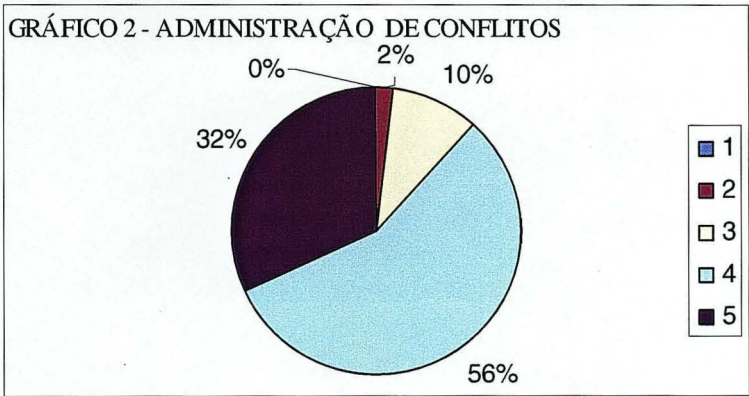


NOTA: Verifica-se que 50% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 44% a percebe como muito necessária e 6% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.

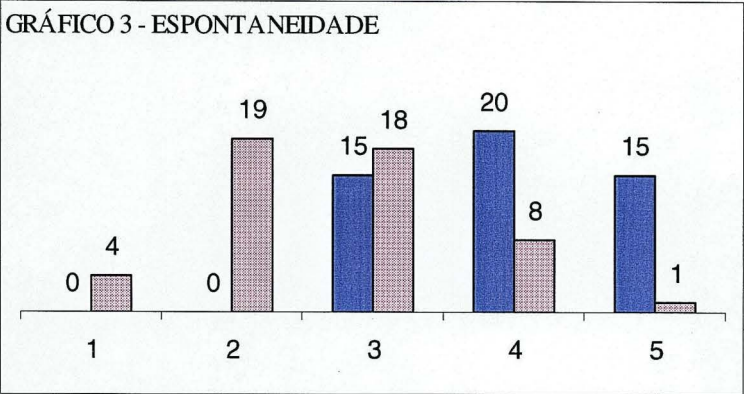


Verifique características dos gráficos ná pág. 53.

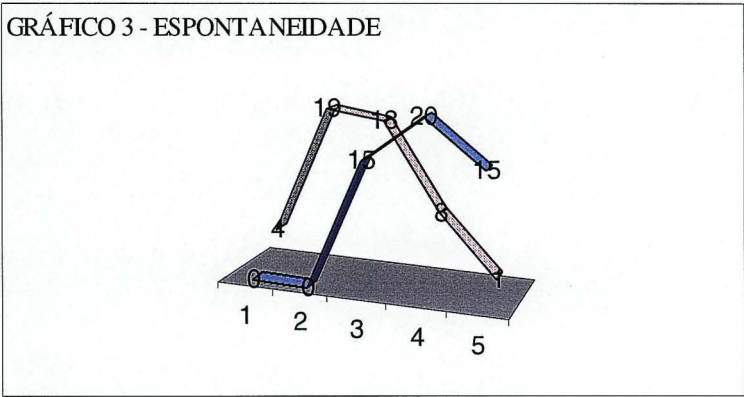
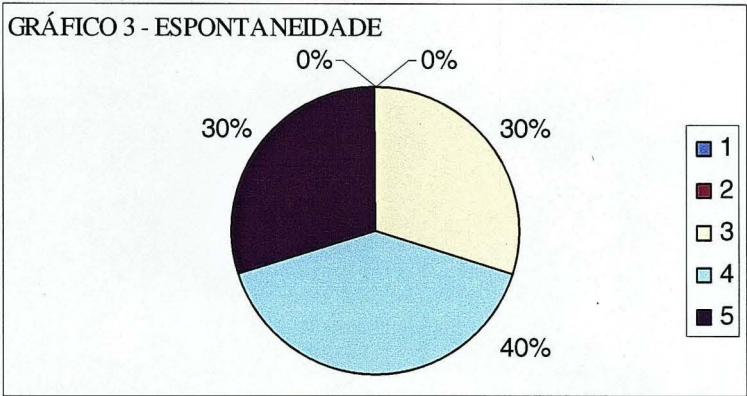


NOTA: Verifica-se que 32% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 56% a percebe como muito necessária, 10% a percebe como necessária e 2% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária com tendências a imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.

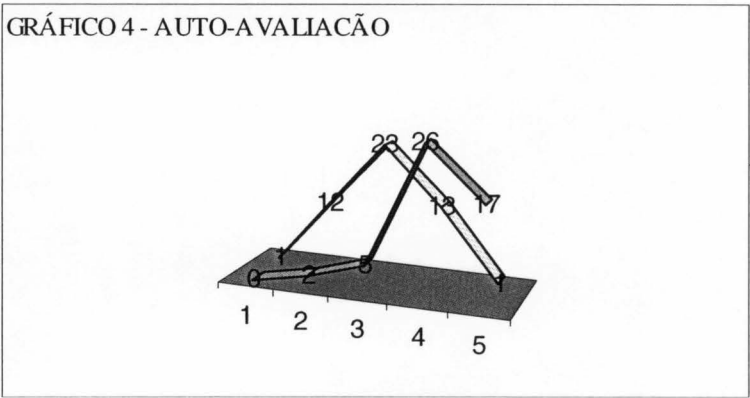
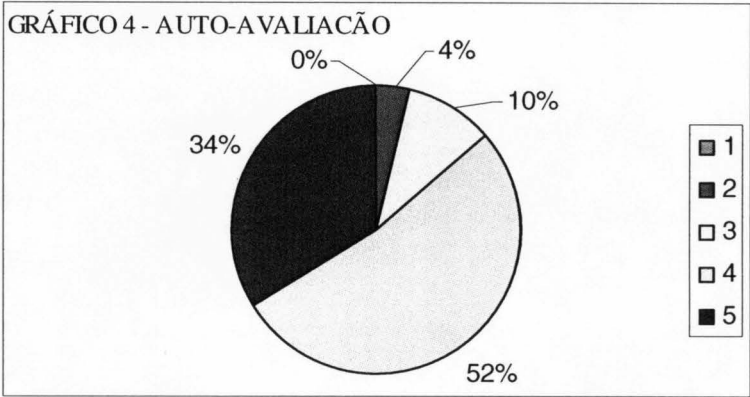
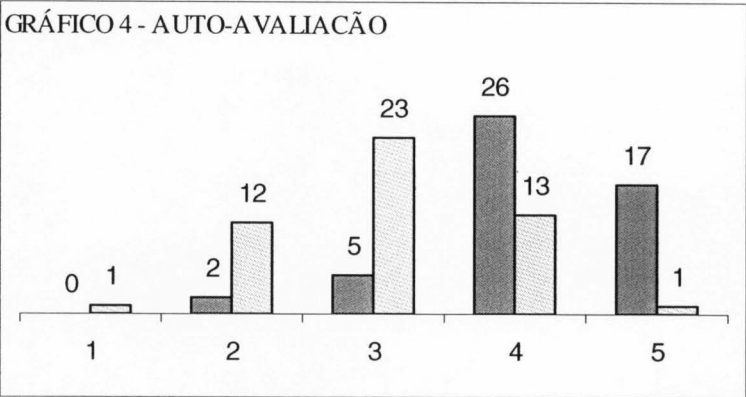


Verifique características dos gráficos ná pág. 53.



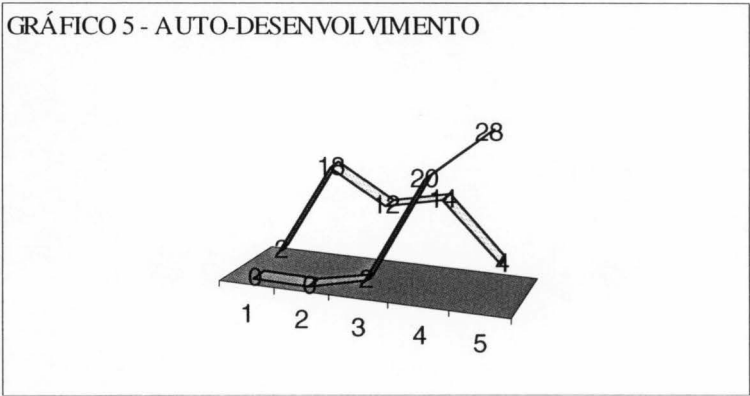
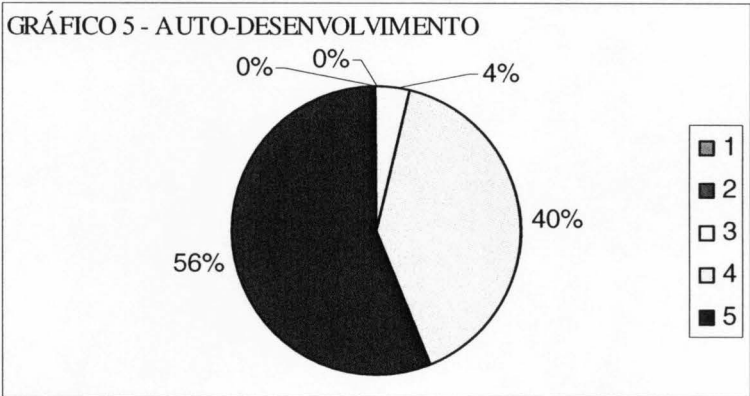
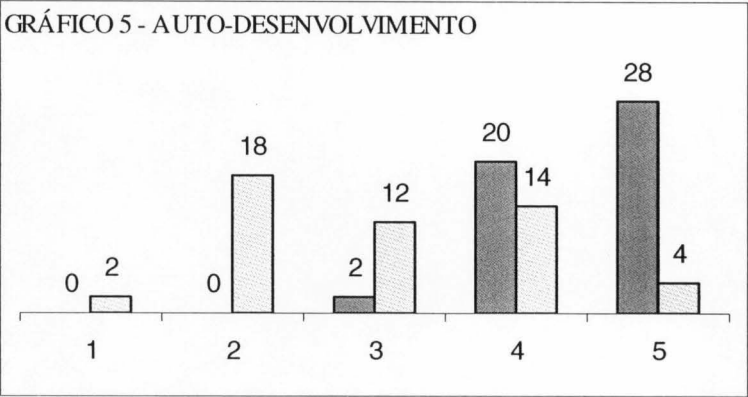
NOTA: Verifica-se que 30% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 40% a percebe como muito necessária e 30% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



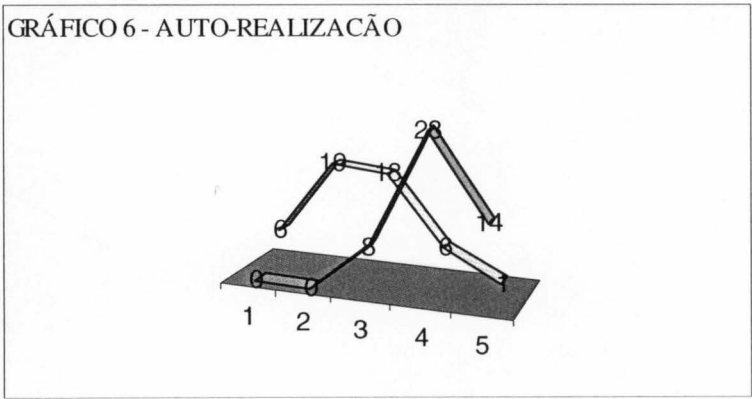
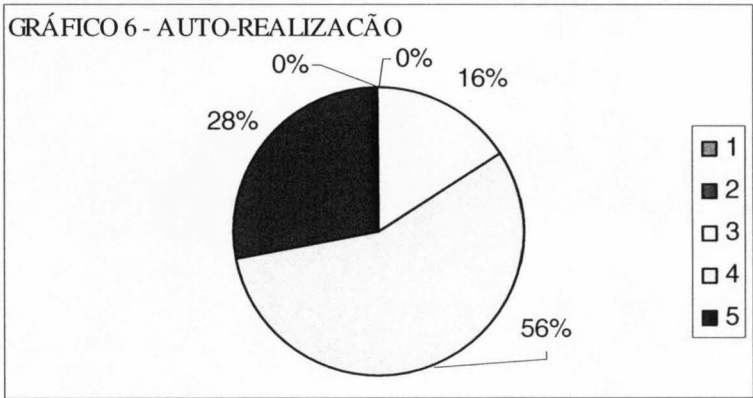
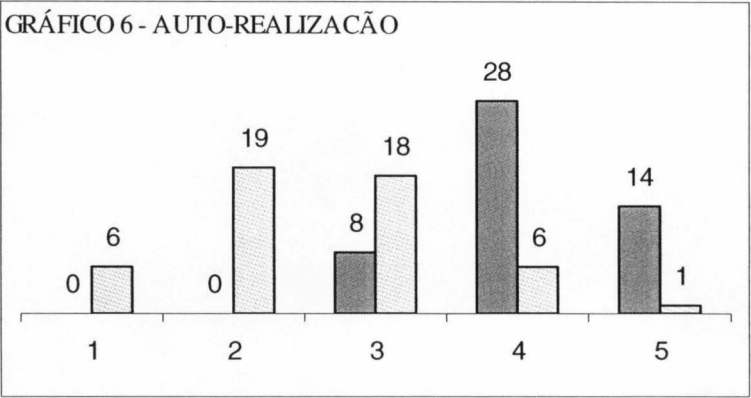
NOTA: Verifica-se que 34% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 52% a percebe como muito necessária, 10% a percebe como necessária e 4% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária com tendência a imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



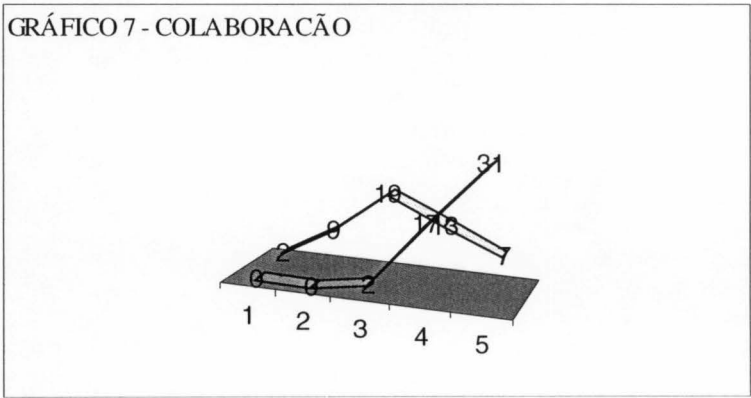
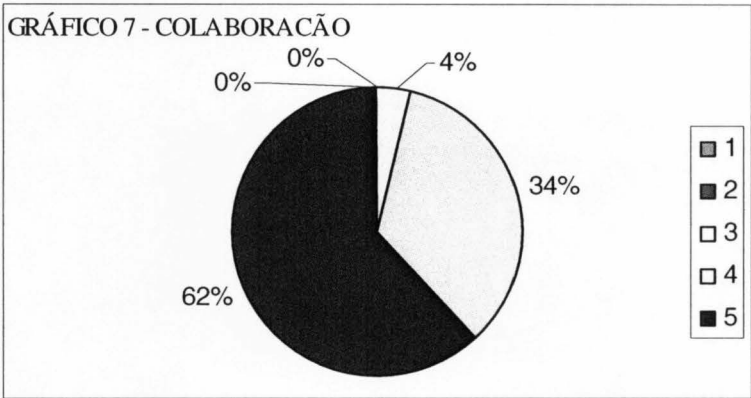
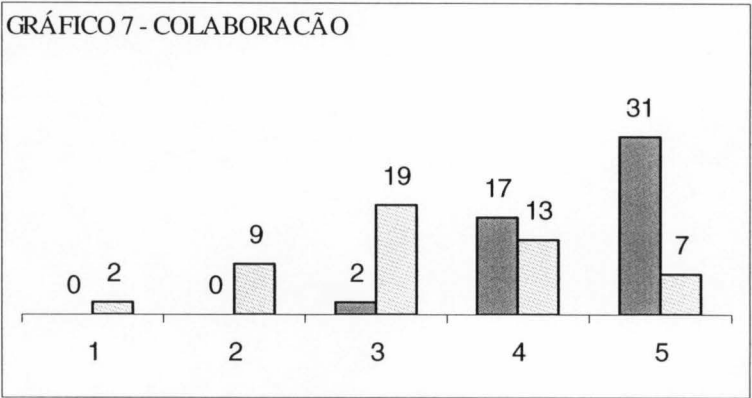
NOTA: Verifica-se que 56% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 40% a percebe como muito necessária e 4% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



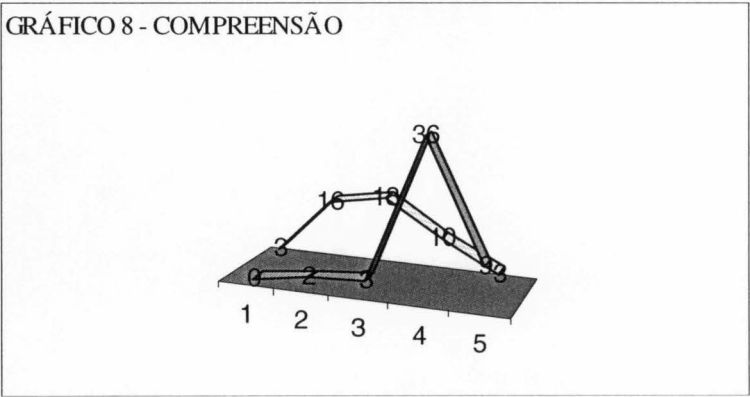
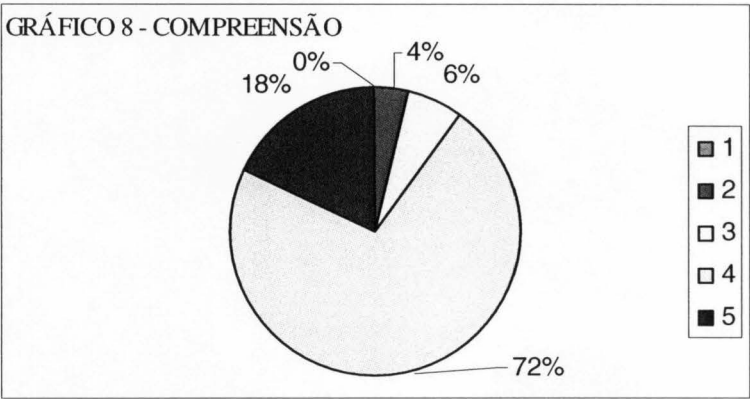
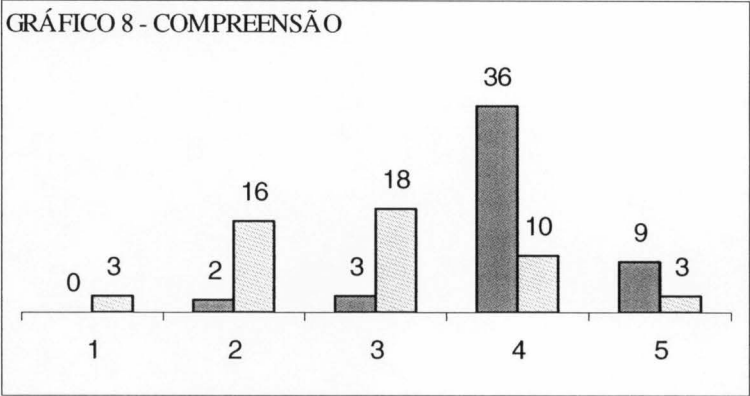
NOTA: Verifica-se que 28% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 56% a percebe como muito necessária e 16% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



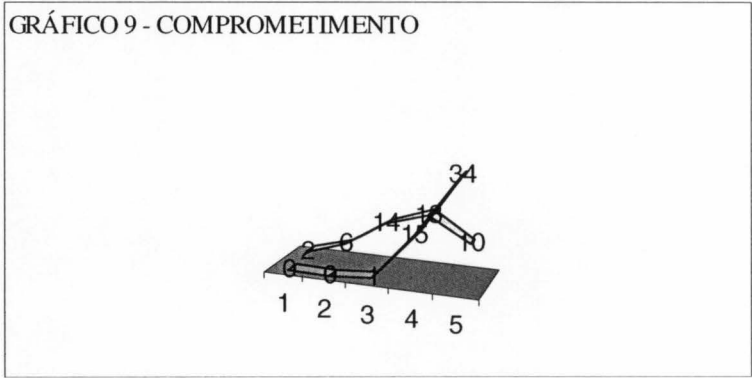
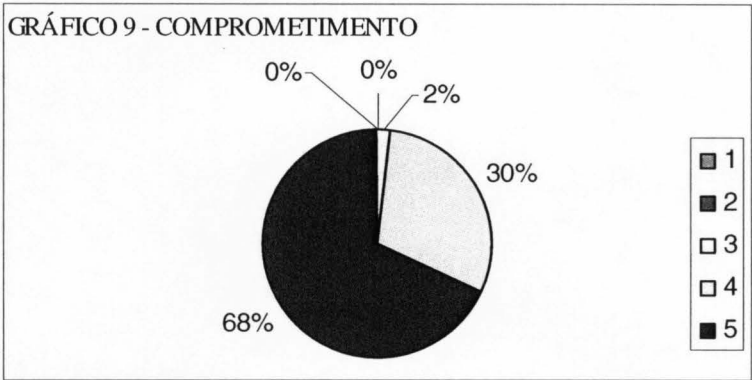
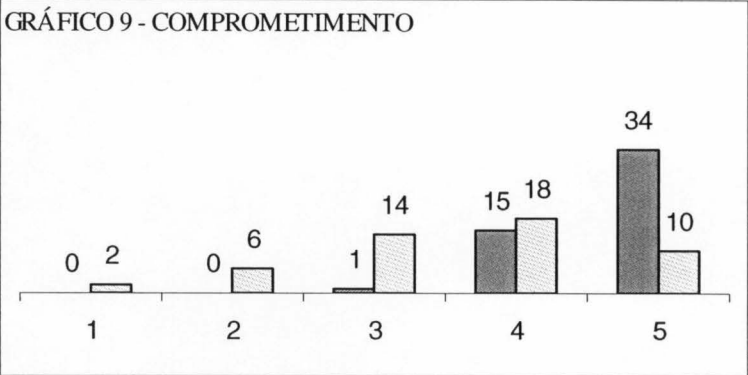
NOTA: Verifica-se que 62% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 34% a percebe como muito necessária e 4% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



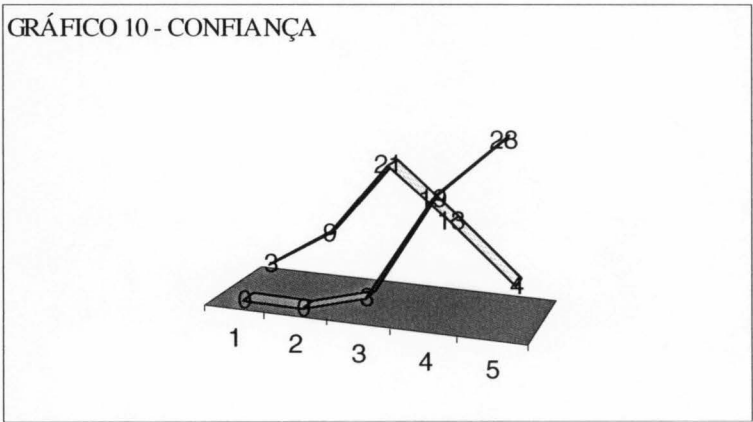
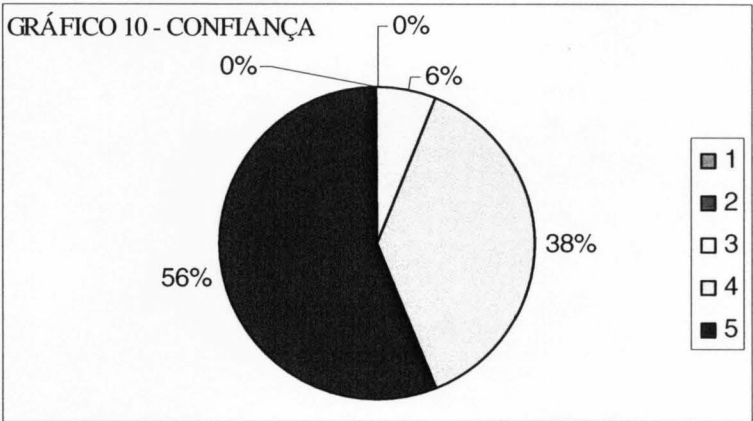
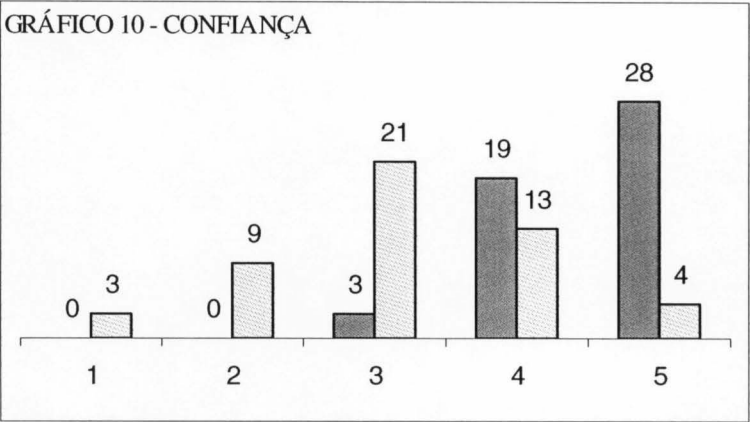
NOTA: Verifica-se que 18% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 72% a percebe como muito necessária, 6% a percebe como necessária e 4% a reconhece como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



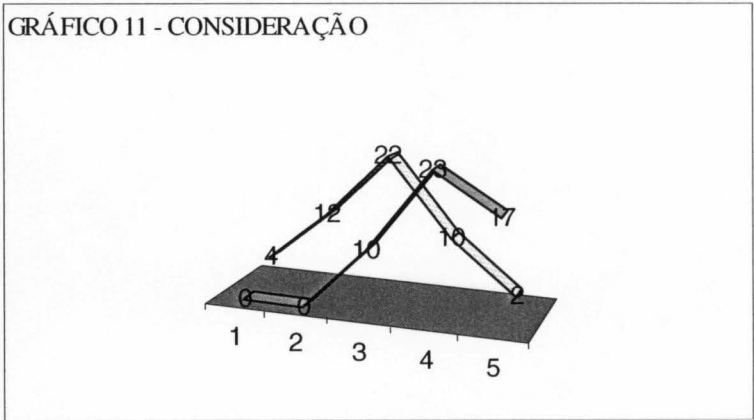
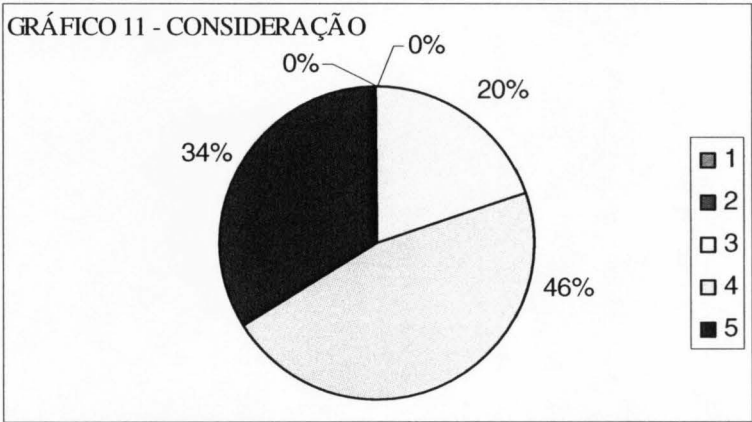
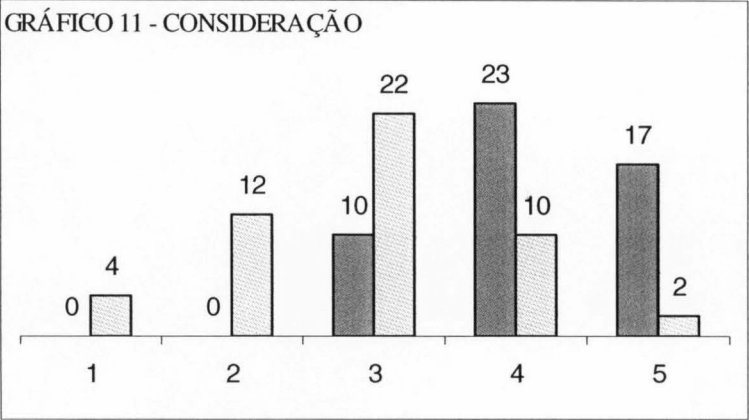
NOTA: Verifica-se que 68% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 30% a percebe como muito necessária e 2% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



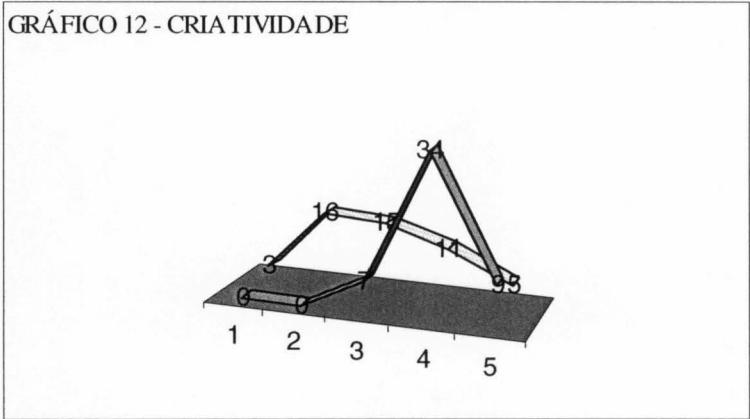
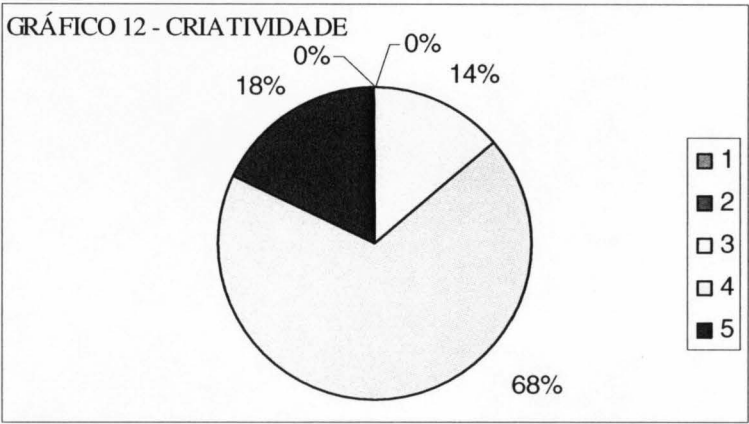
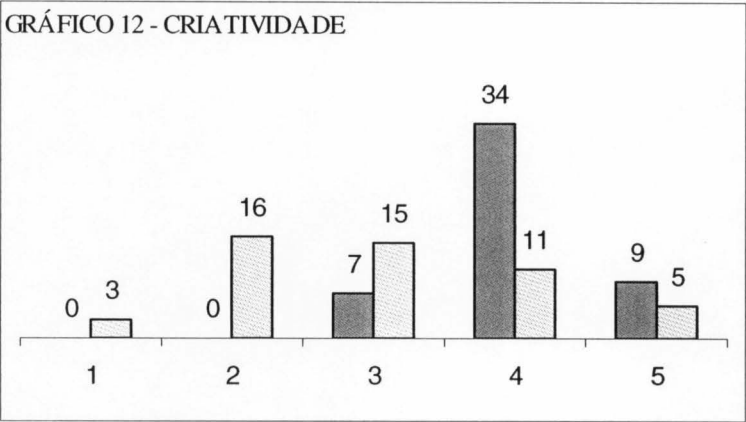
NOTA: Verifica-se que 56% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 38% a percebe como muito necessária e 6% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



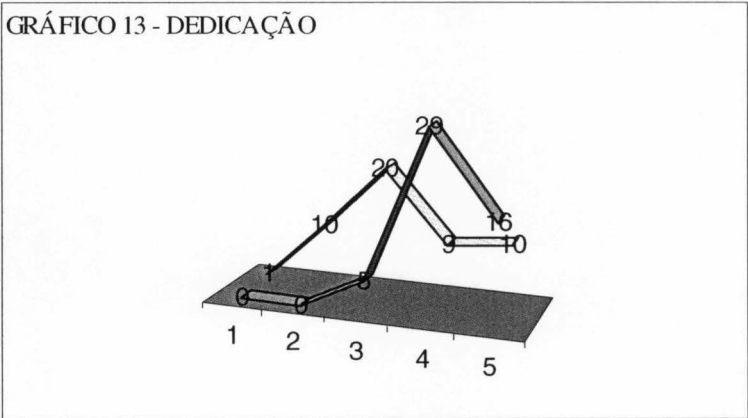
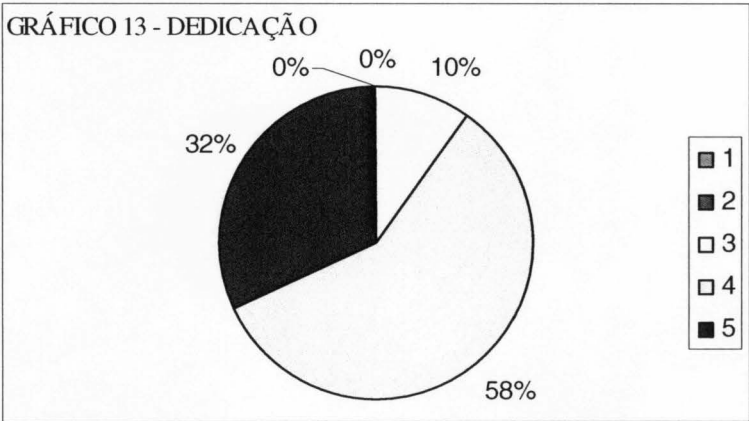
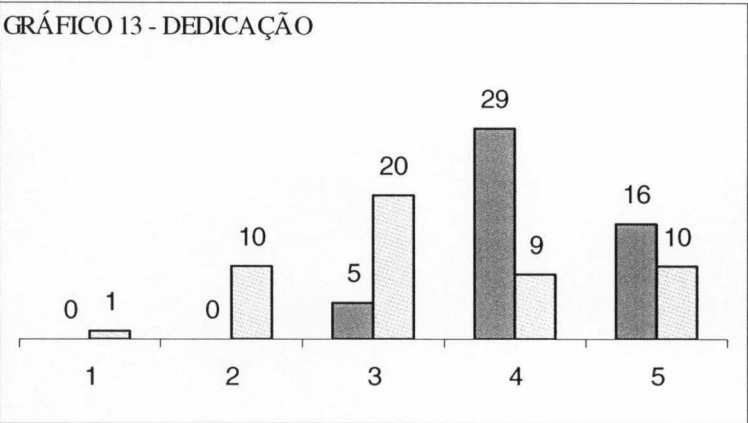
NOTA: Verifica-se que 34% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 46% a percebe como muito necessária e 20% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



NOTA: Verifica-se que 18% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 68% a percebe como muito necessária e 14% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



NOTA: Verifica-se que 32% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 58% a percebe como muito necessária e 10% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.

GRÁFICO 14 - DIGNIDADE

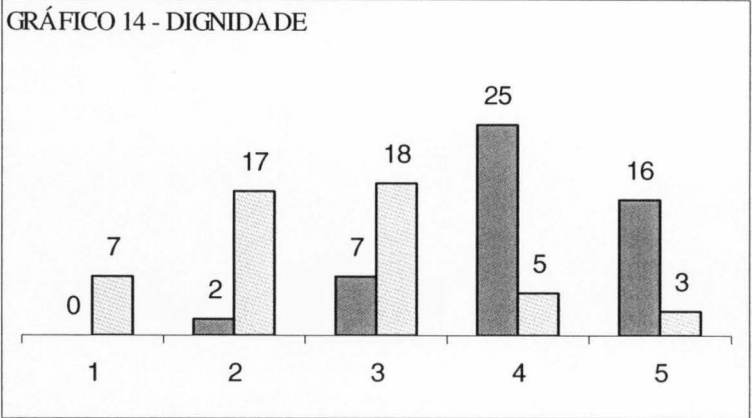


GRÁFICO 14 - DIGNIDADE

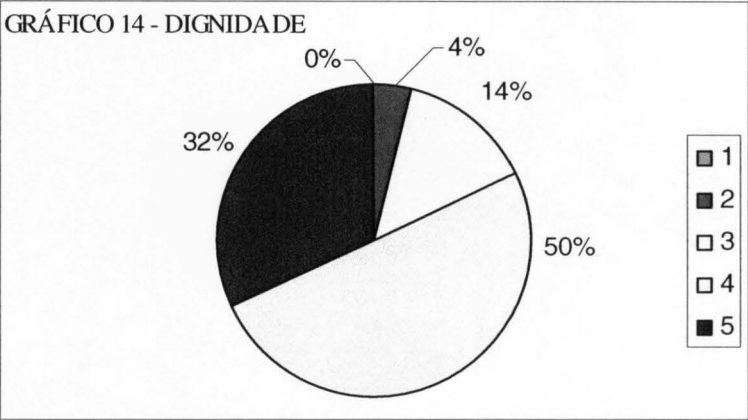
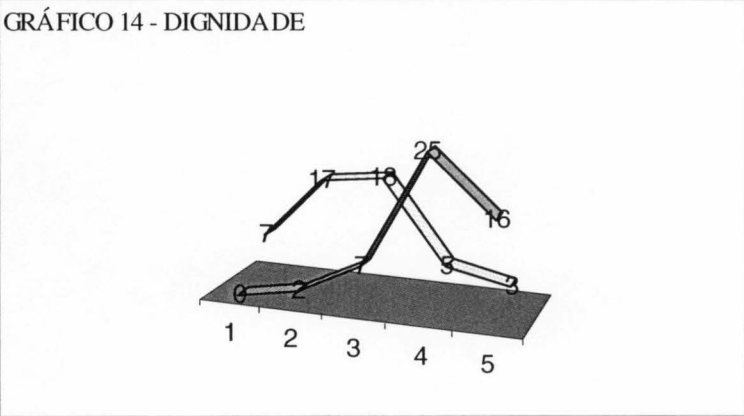
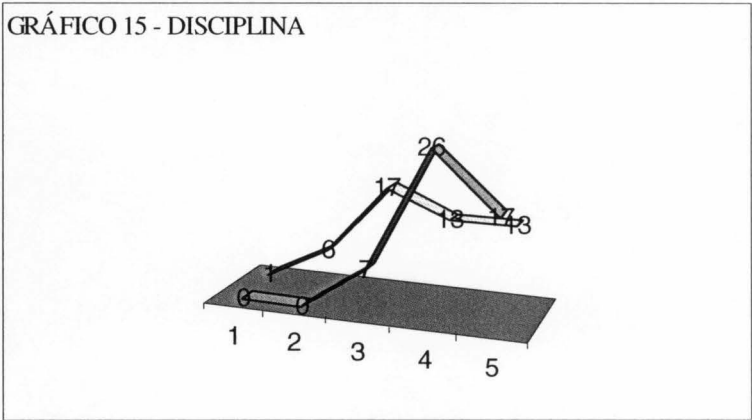
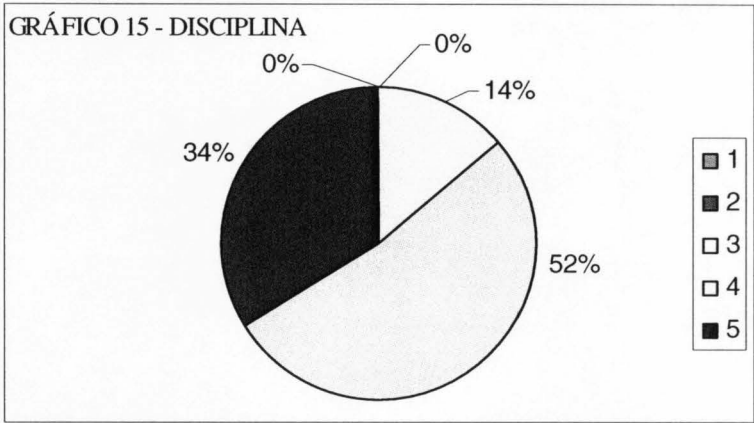
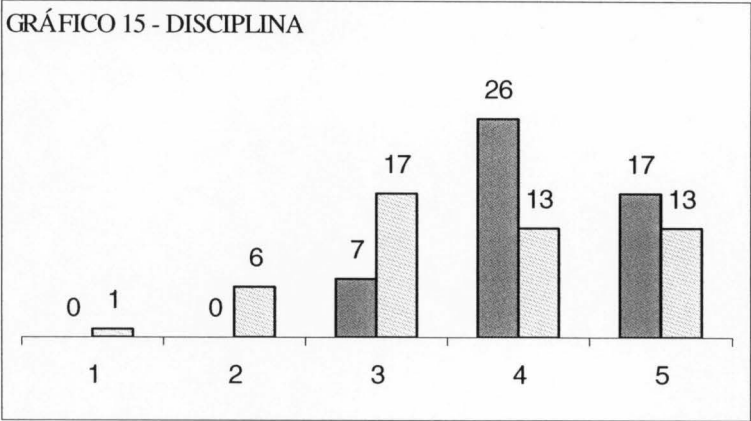


GRÁFICO 14 - DIGNIDADE



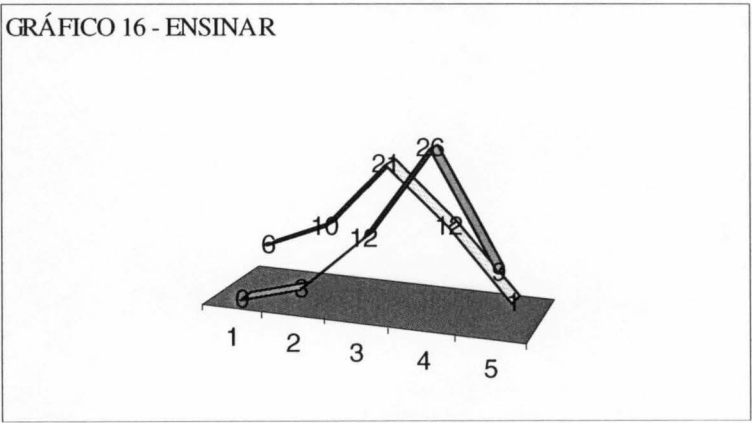
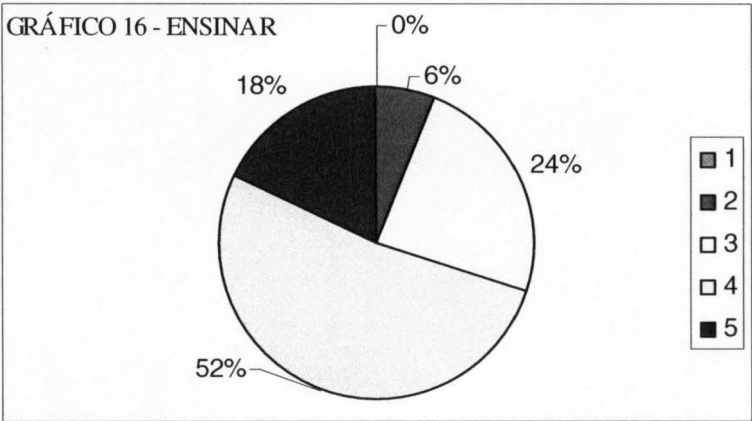
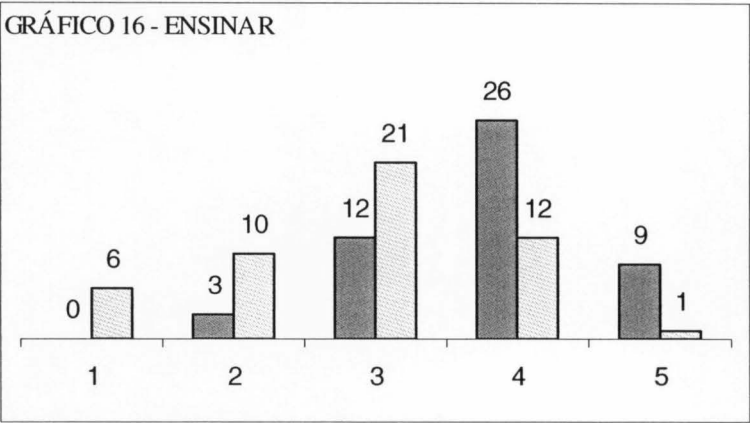
NOTA: Verifica-se que 32% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária, 14% a percebe como necessária e 4% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



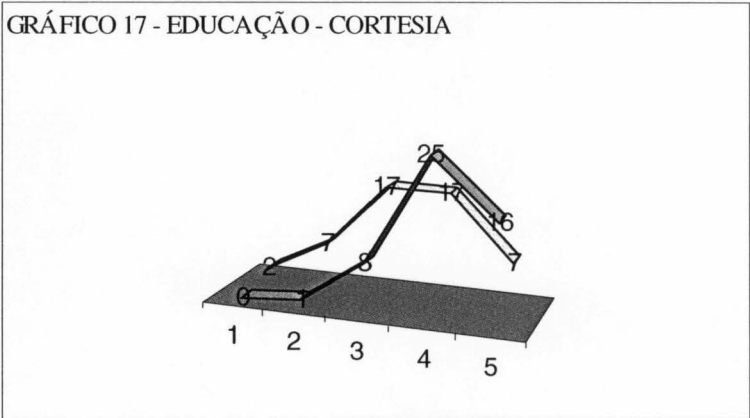
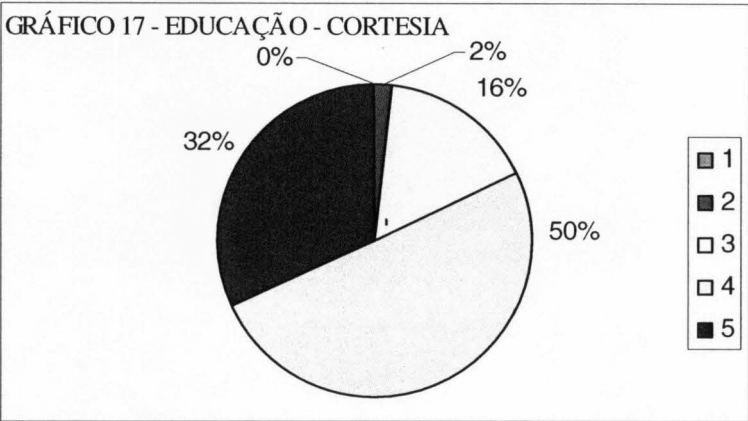
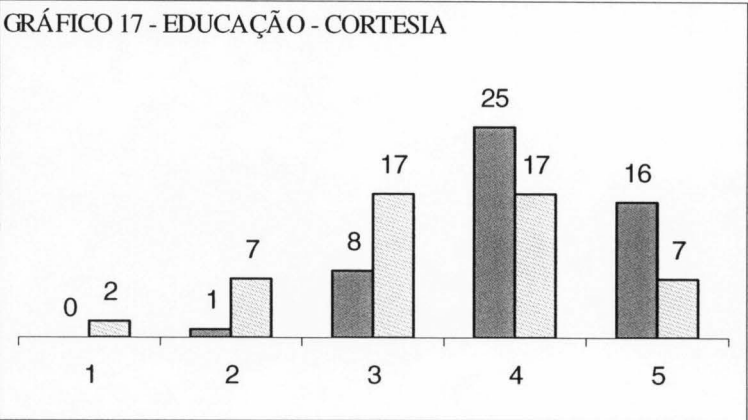
NOTA: Verifica-se que 34% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 52% a percebe como muito necessária e 14% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



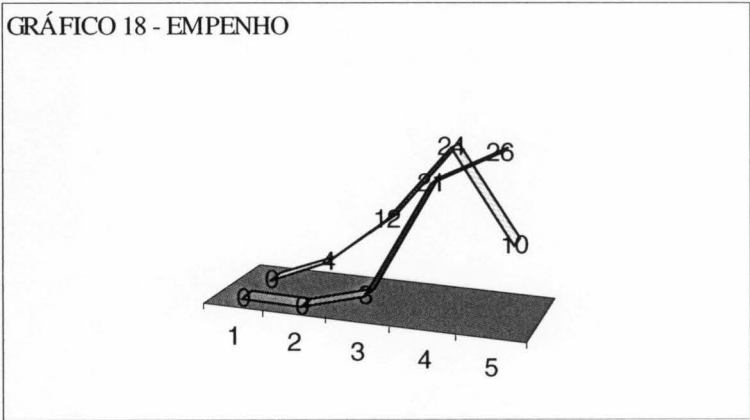
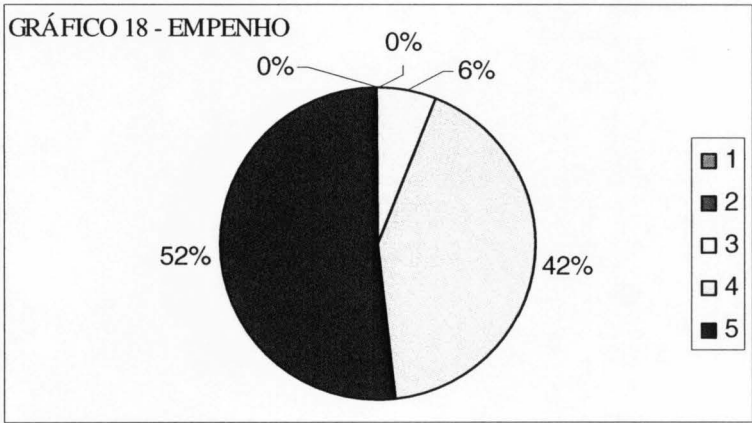
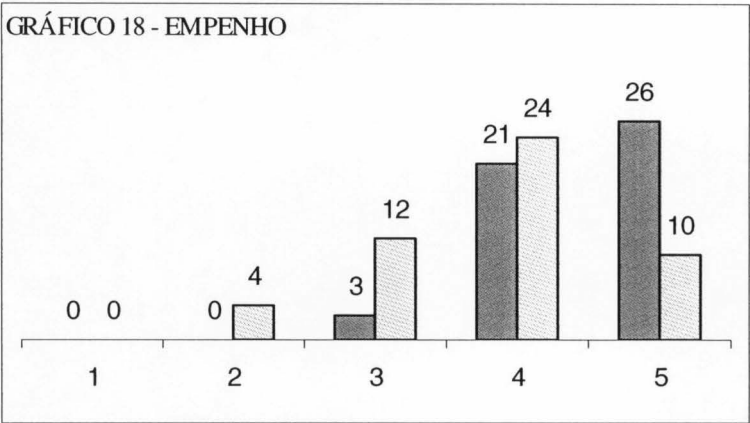
NOTA: Verifica-se que 18% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 52% a percebe como muito necessária, 24% a percebe como necessária e 6% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



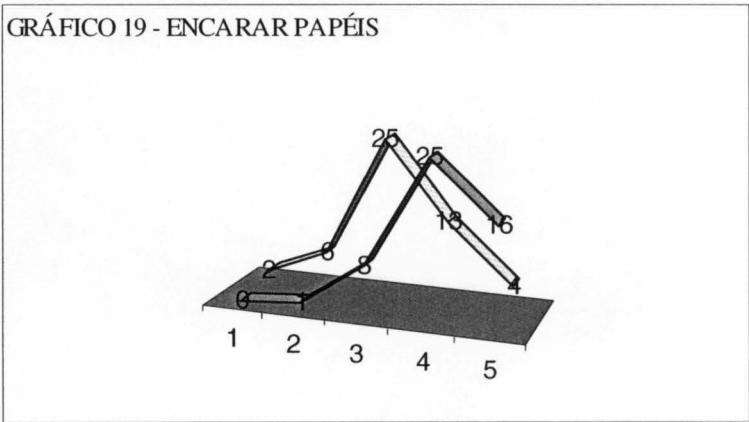
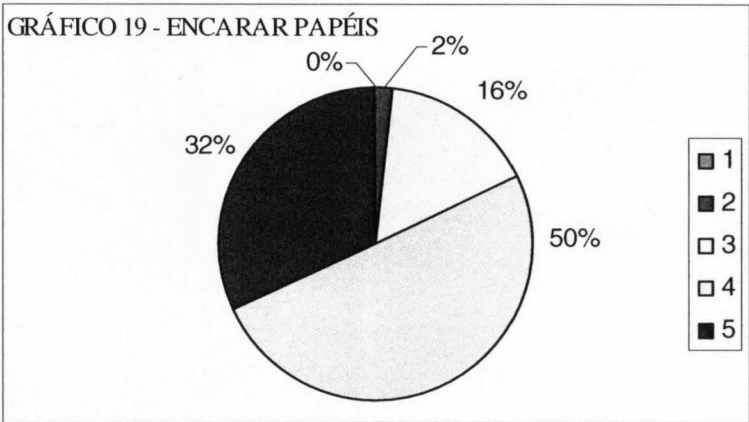
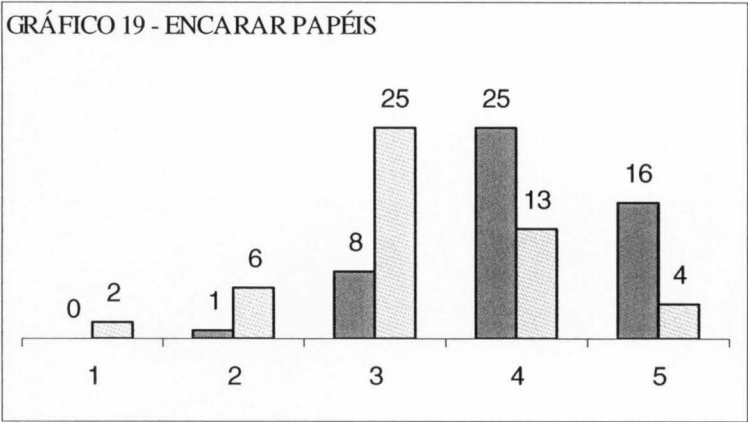
NOTA: Verifica-se que 32% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária, 16% a percebe como necessária e 2% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo ainda espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



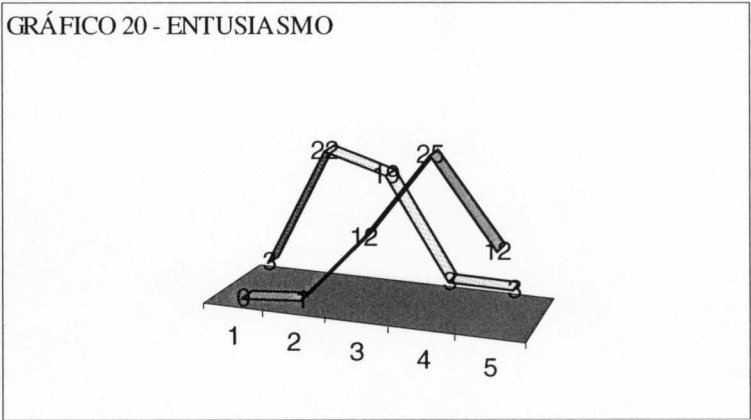
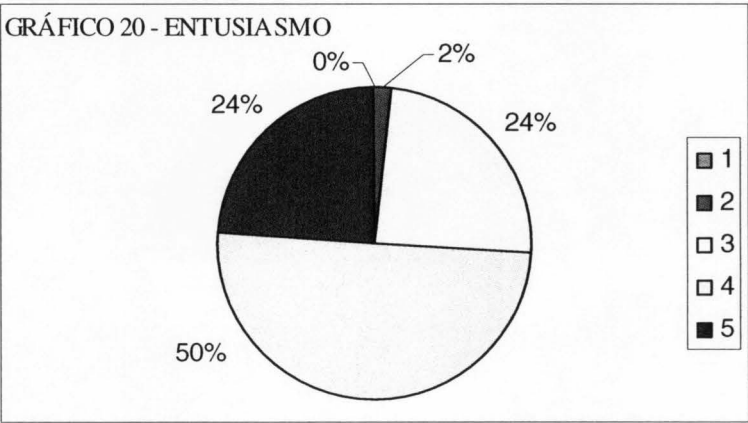
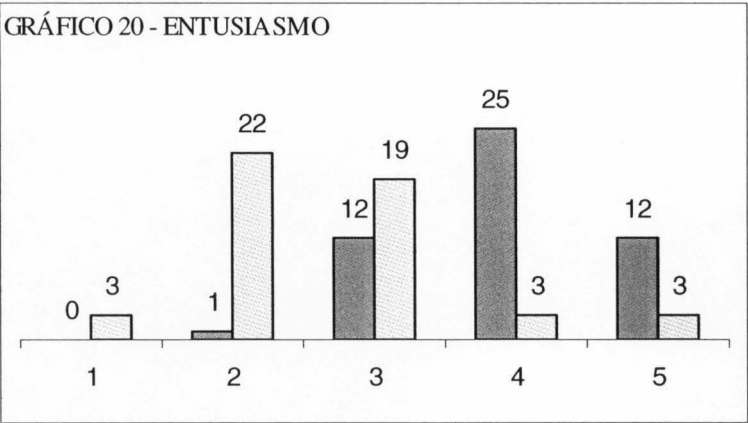
NOTA: Verifica-se que 52% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 42% a percebe como muito necessária e 6% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



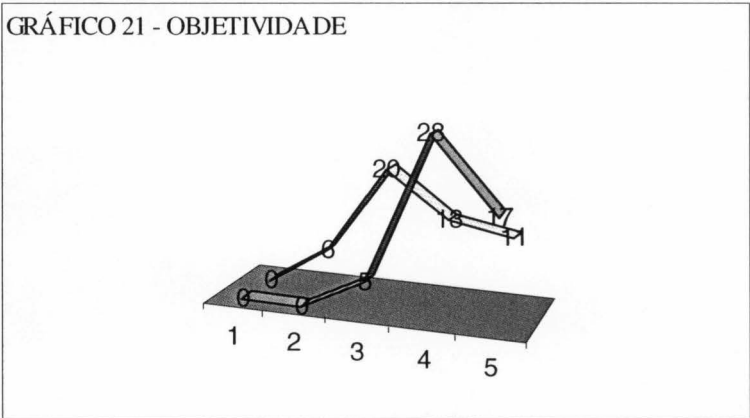
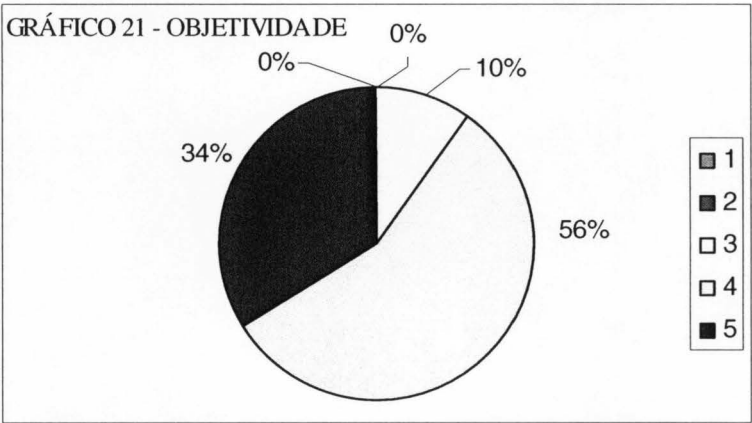
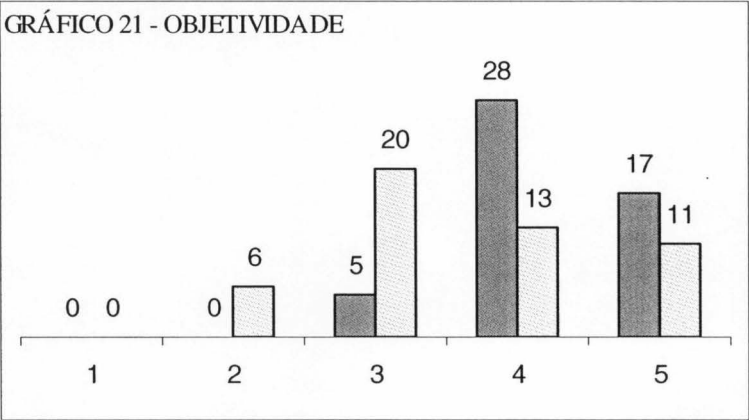
NOTA: Verifica-se que 32% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária, 16% a percebe como necessária e 2% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



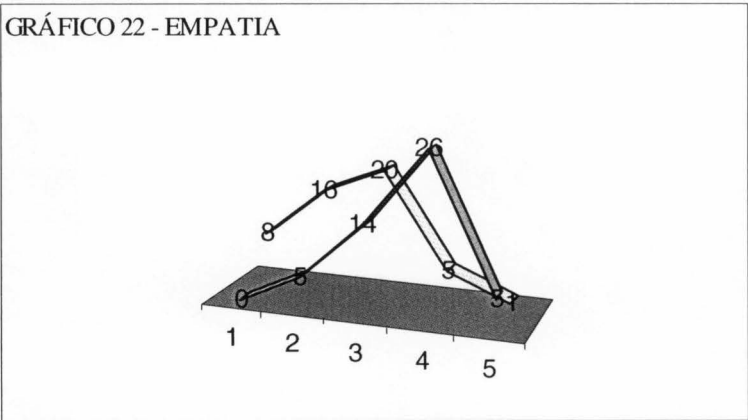
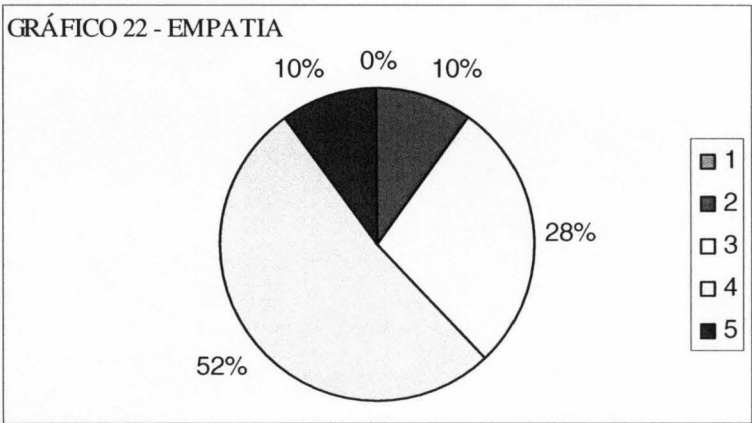
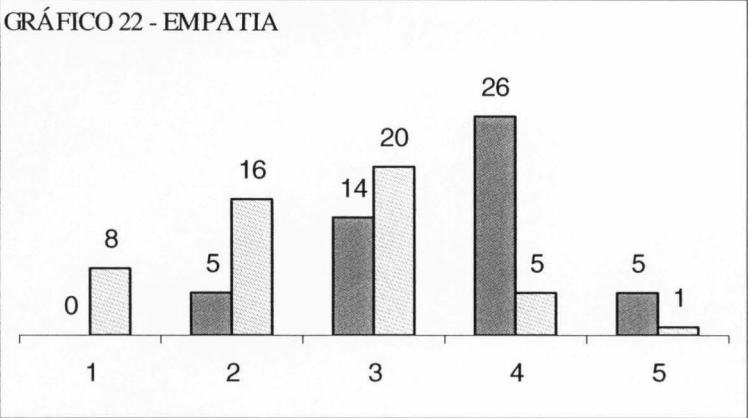
NOTA: Verifica-se que 24% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária, 24% a percebe como necessária e 2% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



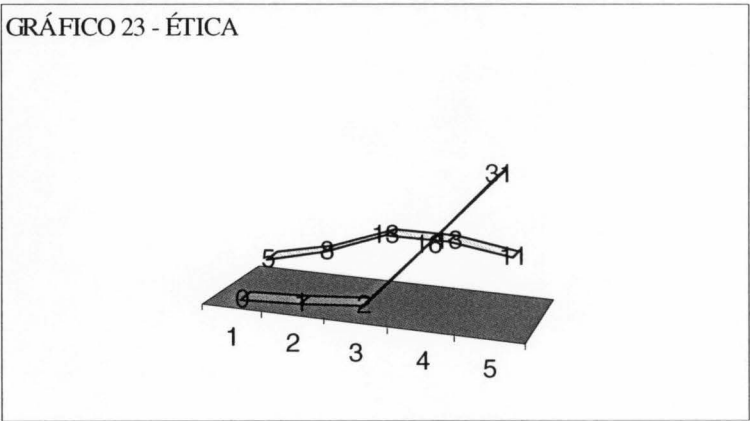
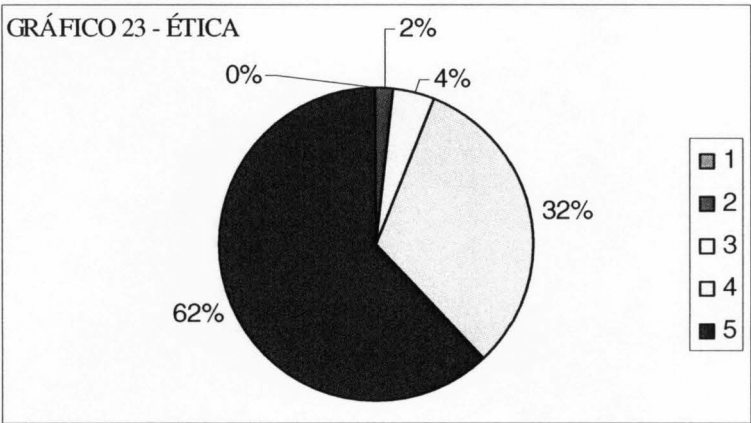
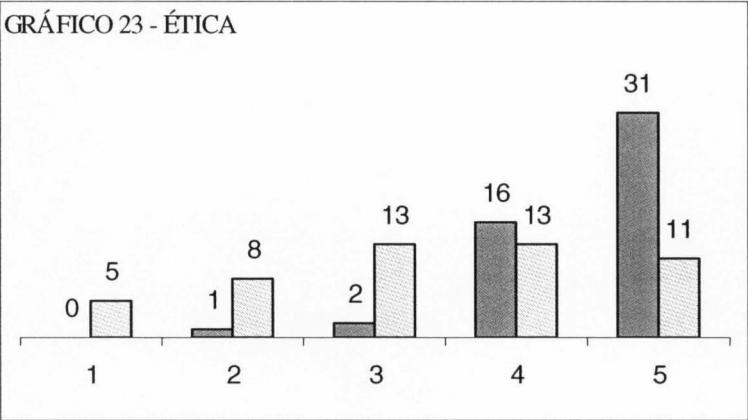
NOTA: Verifica-se que 34% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 56% a percebe como muito necessária e 10% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



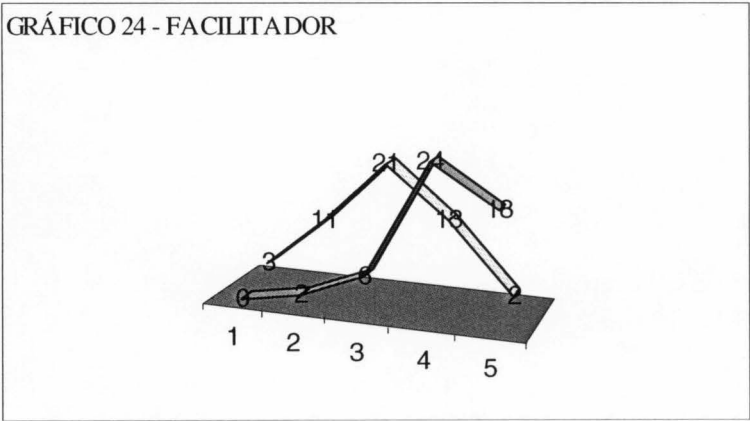
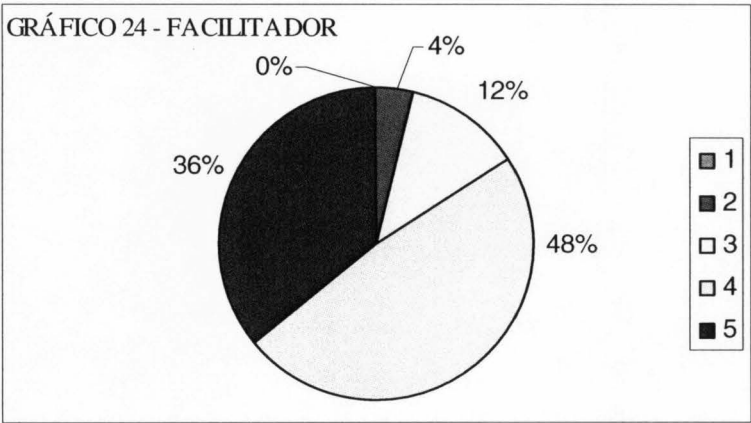
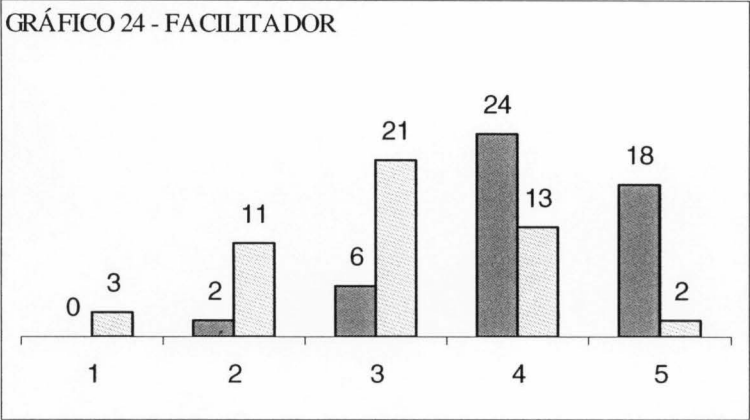
NOTA: Verifica-se que 10% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 52% a percebe como muito necessária, 28% a percebe como necessária e 10% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



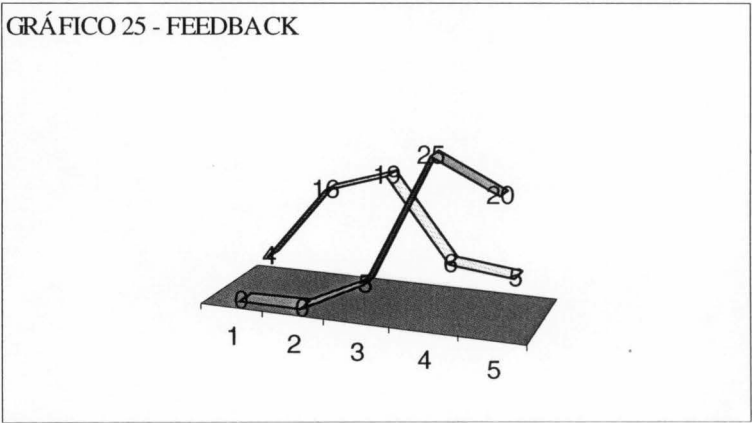
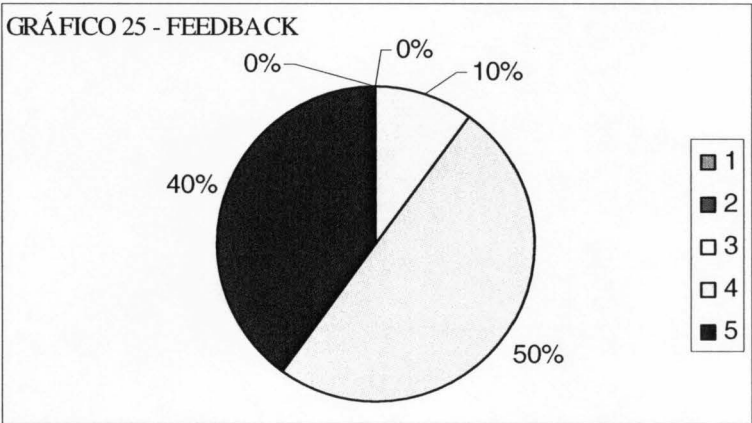
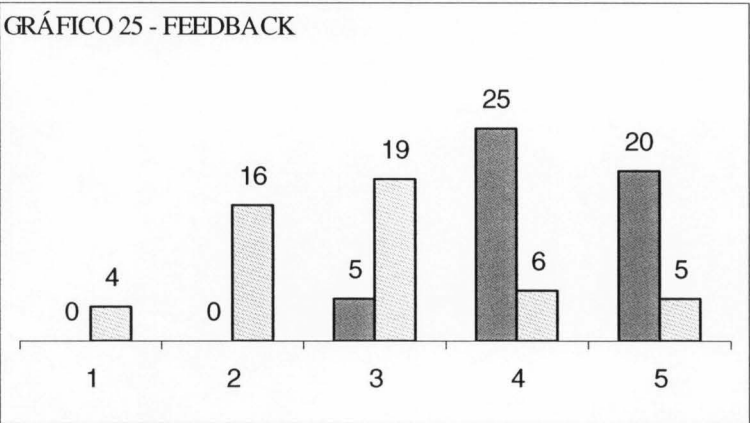
NOTA: Verifica-se que 62% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 32% a percebe como muito necessária, 4% a percebe como necessária e 2% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



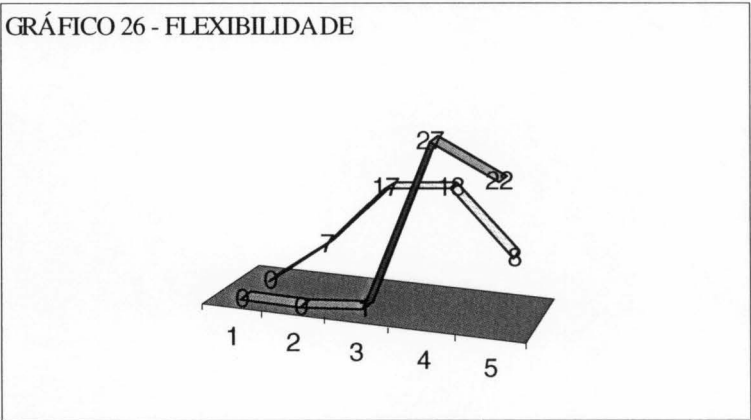
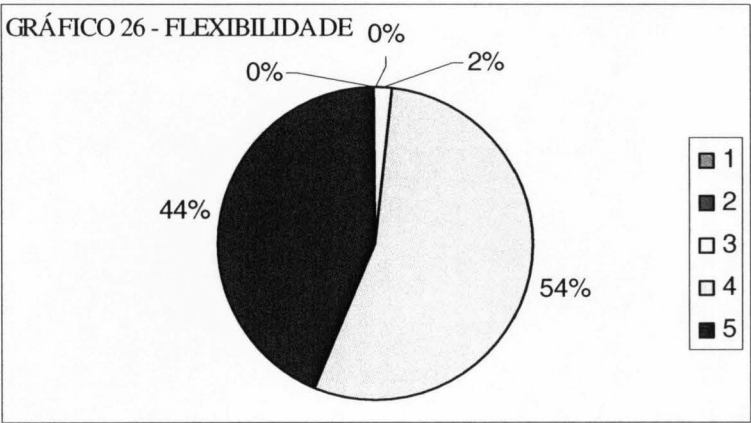
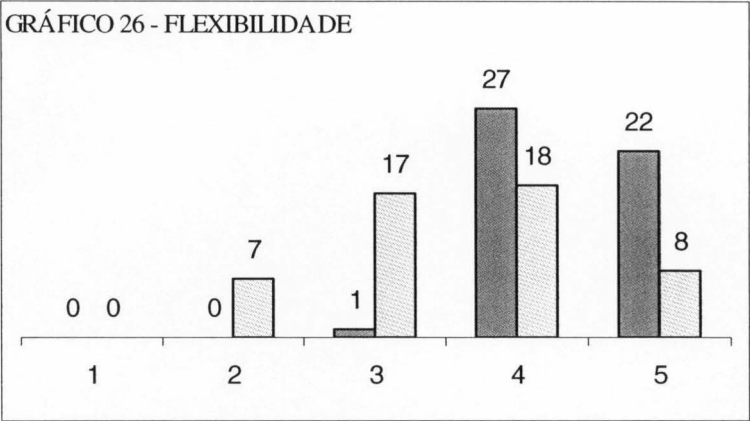
NOTA: Verifica-se que 36% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 48% a percebe como muito necessária, 12% a percebe como necessária e 4% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária, com tendência a imprescindível, para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



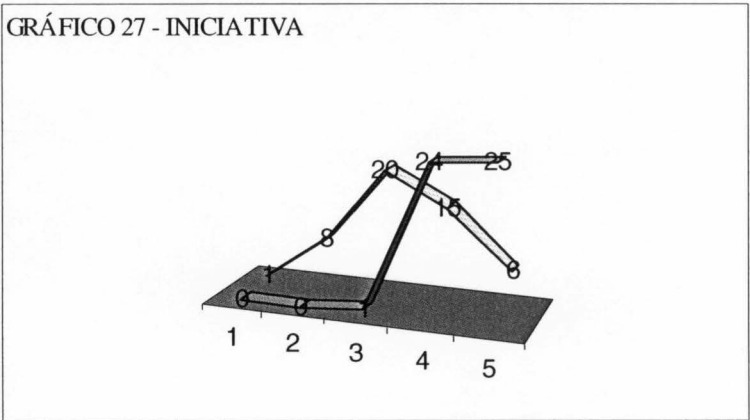
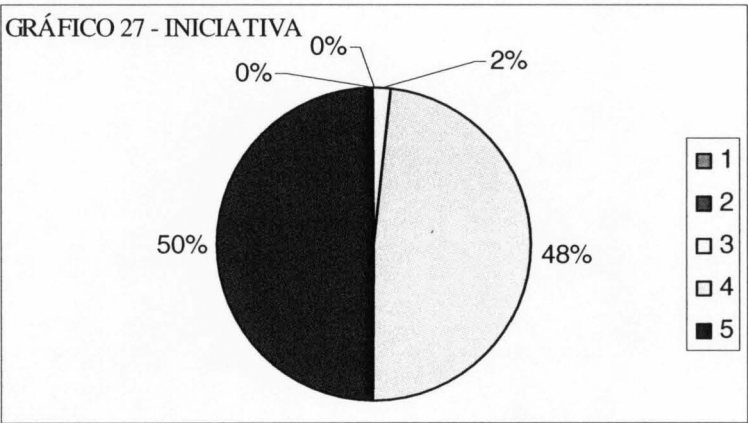
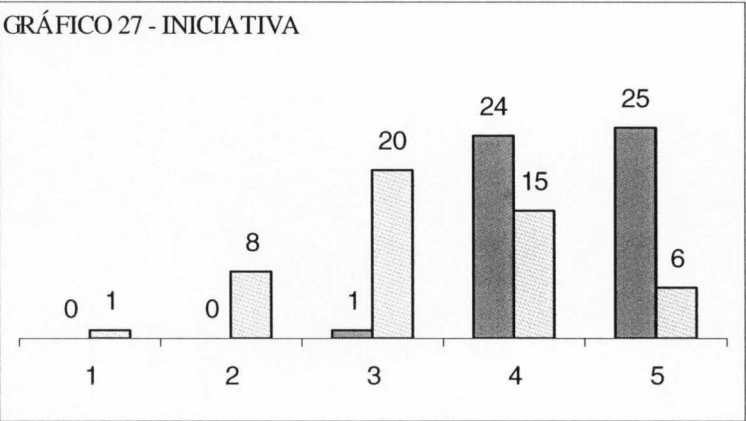
NOTA: Verifica-se que 40% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária e 10% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária, com tendência a imprescindível, para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



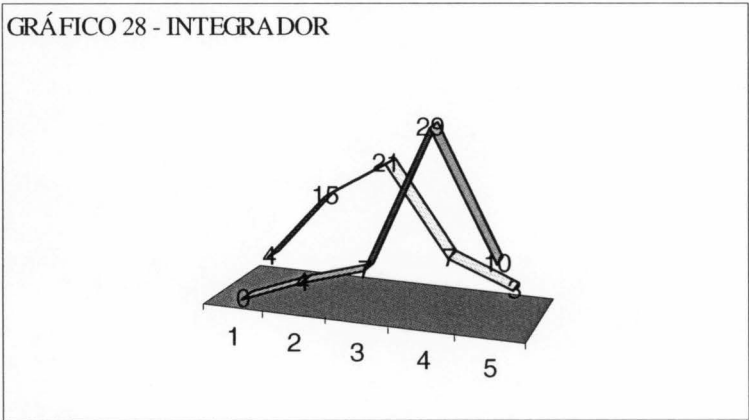
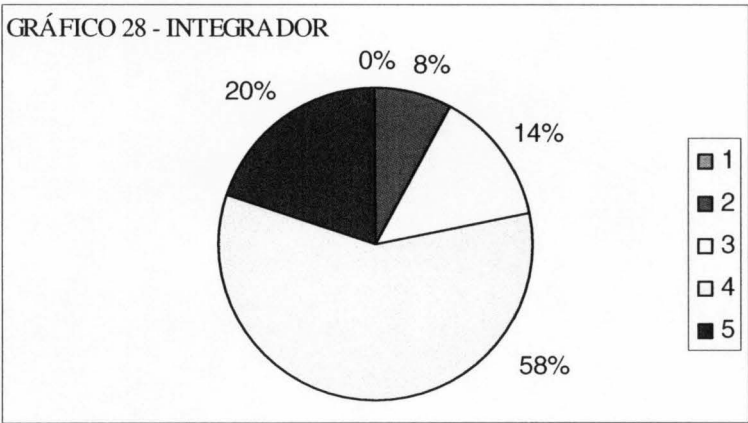
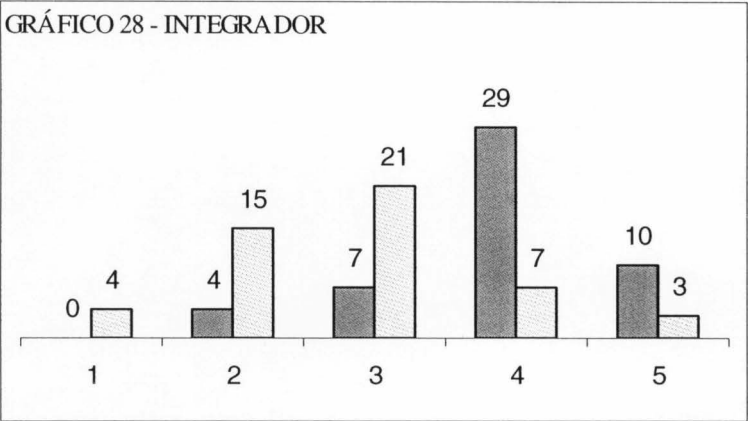
NOTA: Verifica-se que 44% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 54% a percebe como muito necessária e 2% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária, com tendência a imprescindível, para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



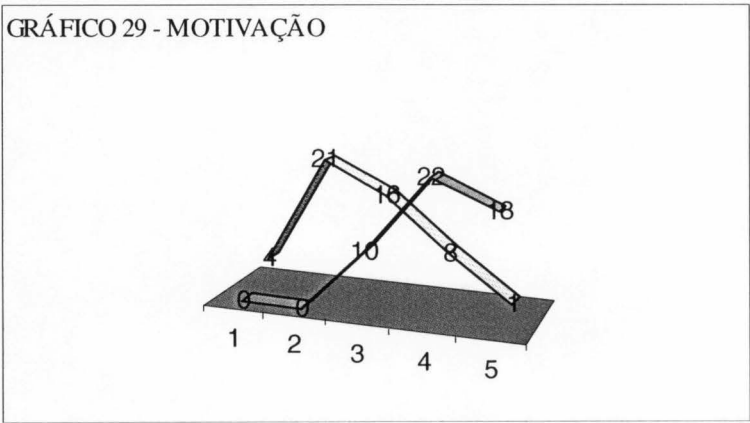
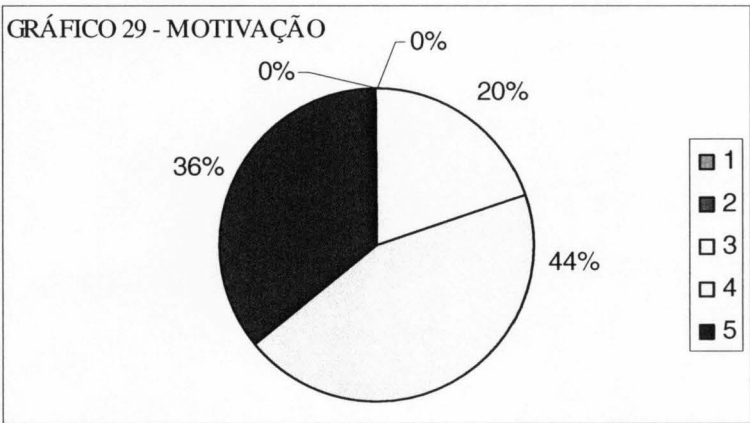
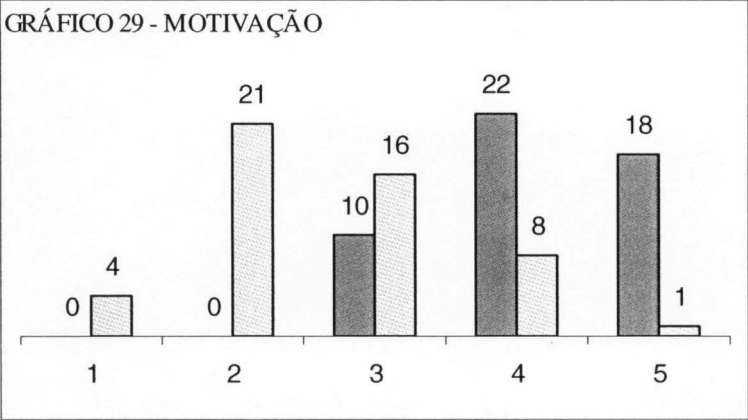
NOTA: Verifica-se que 50% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 48% a percebe como muito necessária e 2% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



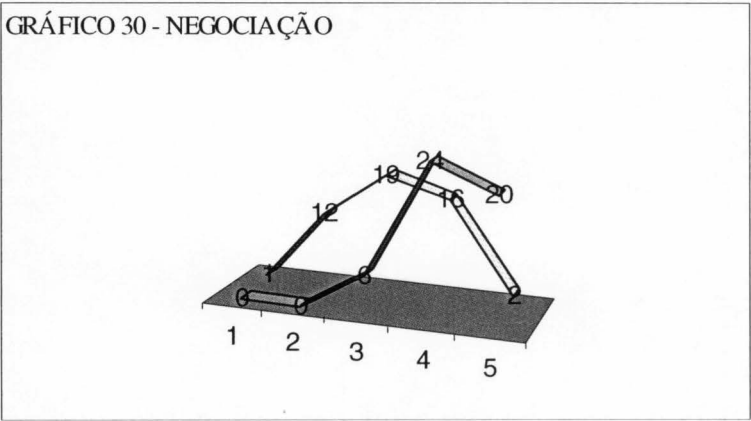
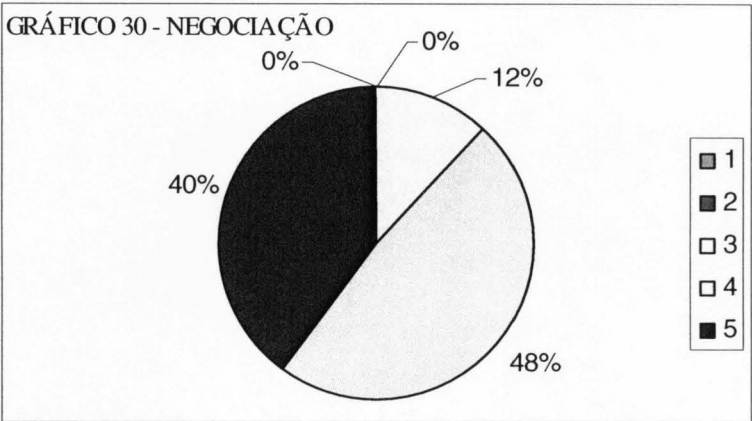
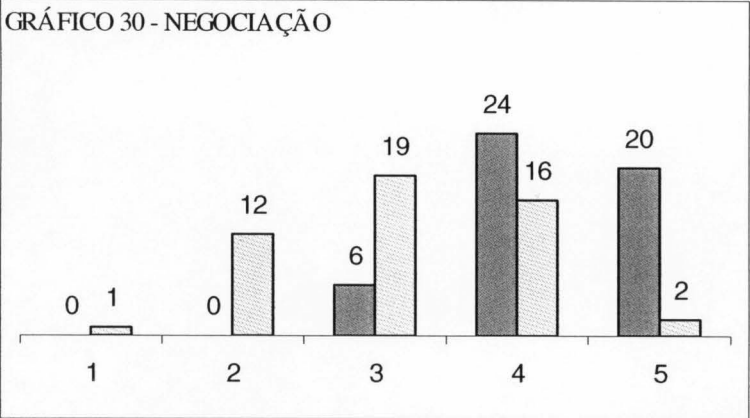
NOTA: Verifica-se que 20% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 58% a percebe como muito necessária, 14% a percebe como necessária e 8% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo bastante espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



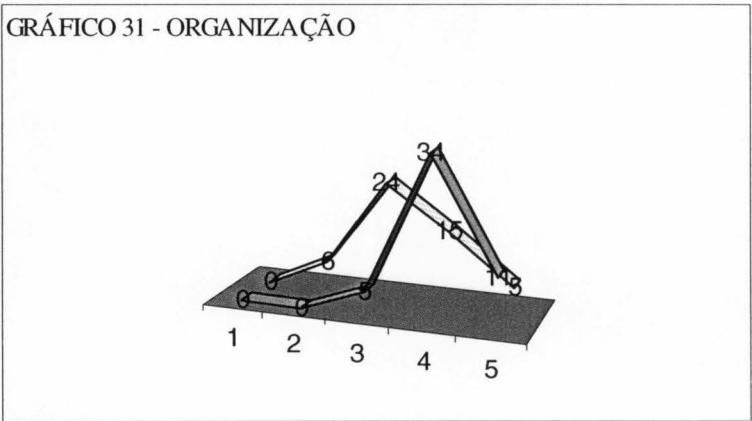
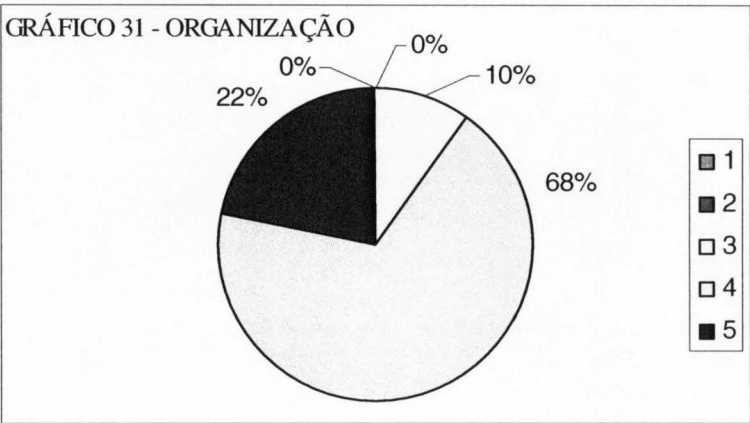
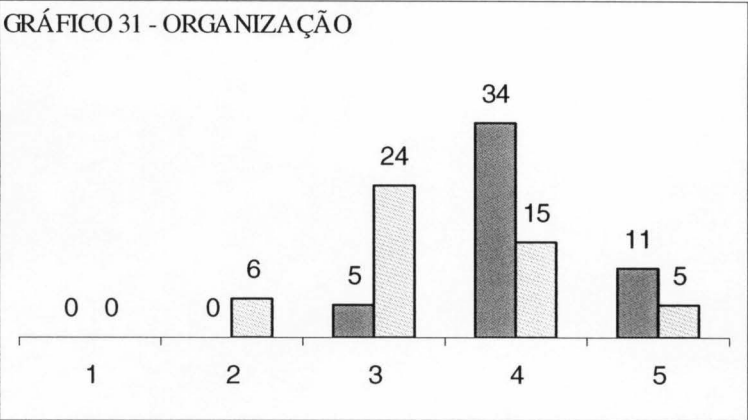
NOTA: Verifica-se que 36% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 44% a percebe como muito necessária e 20% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo enorme espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



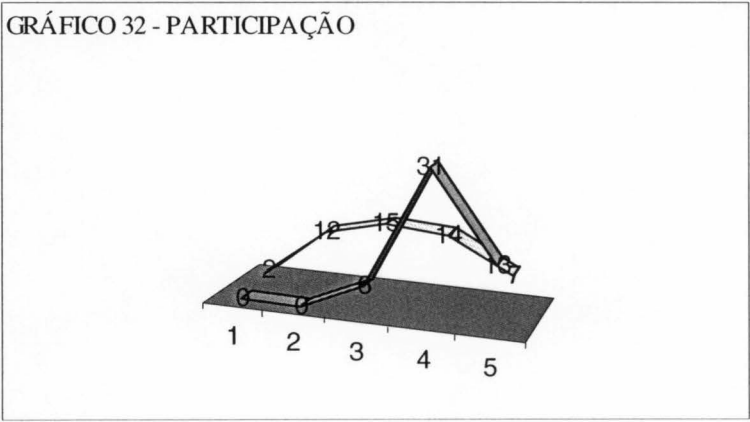
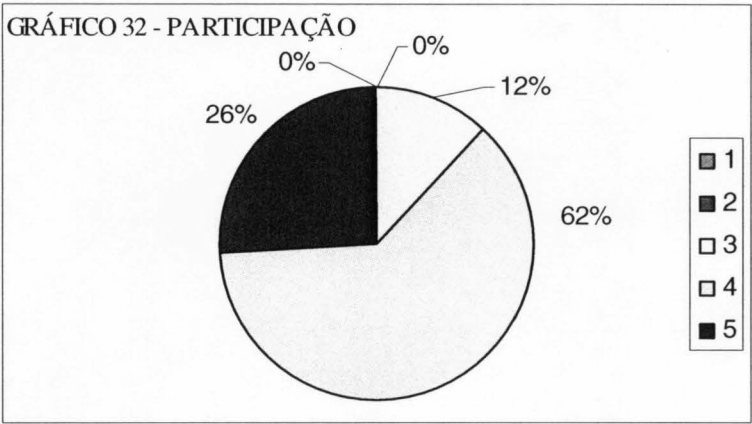
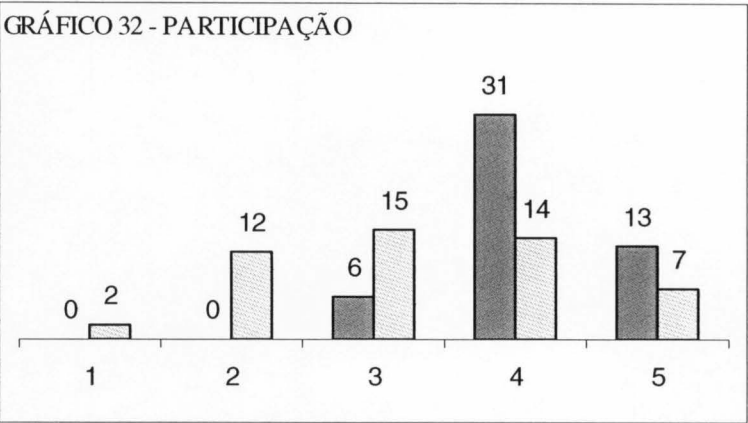
NOTA: Verifica-se que 40% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 48% a percebe como muito necessária e 12% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



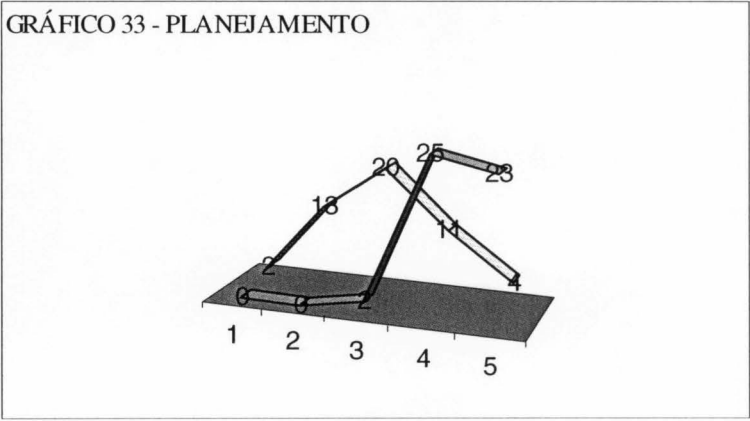
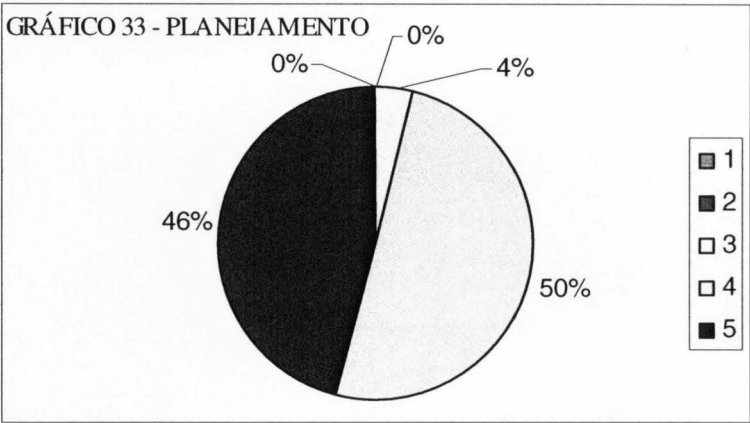
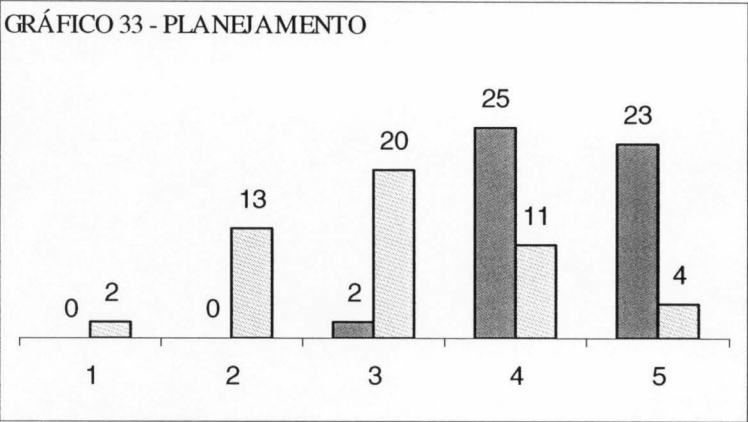
NOTA: Verifica-se que 22% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 68% a percebe como muito necessária e 10% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



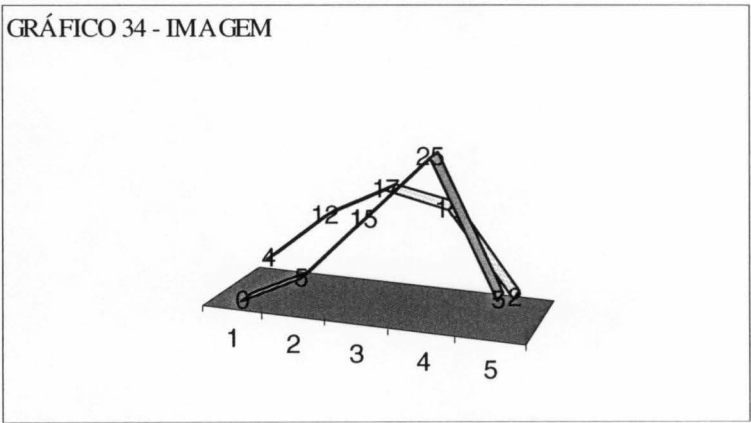
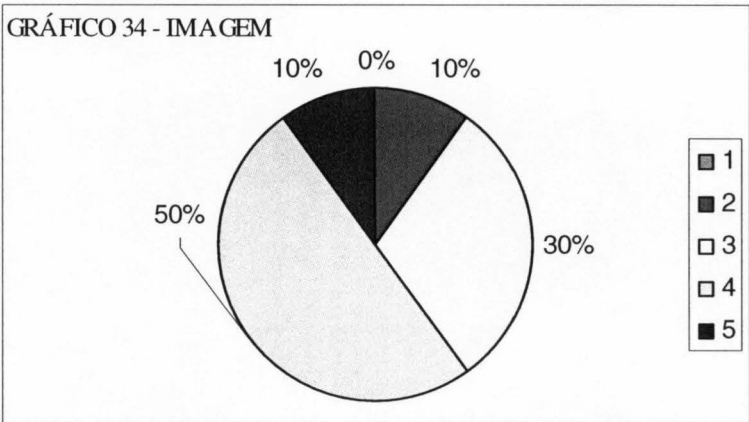
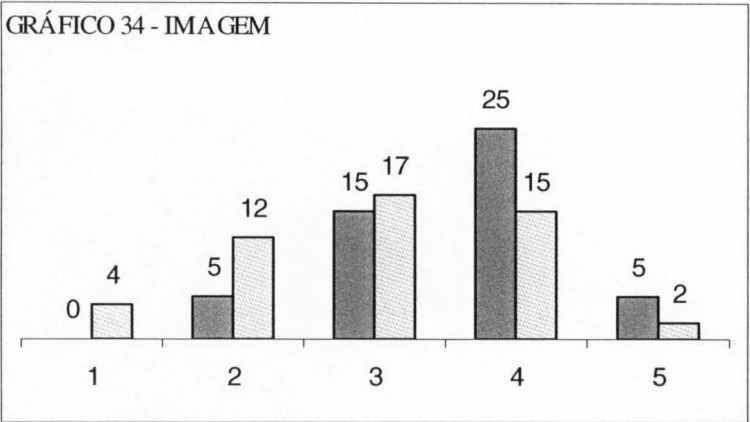
NOTA: Verifica-se que 26% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 62% a percebe como muito necessária e 12% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



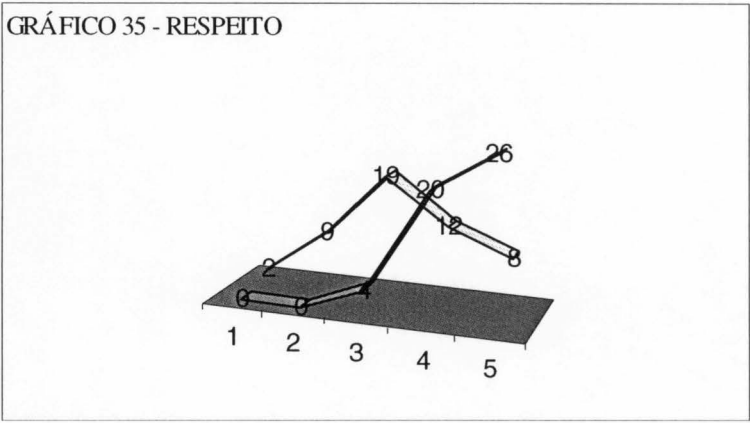
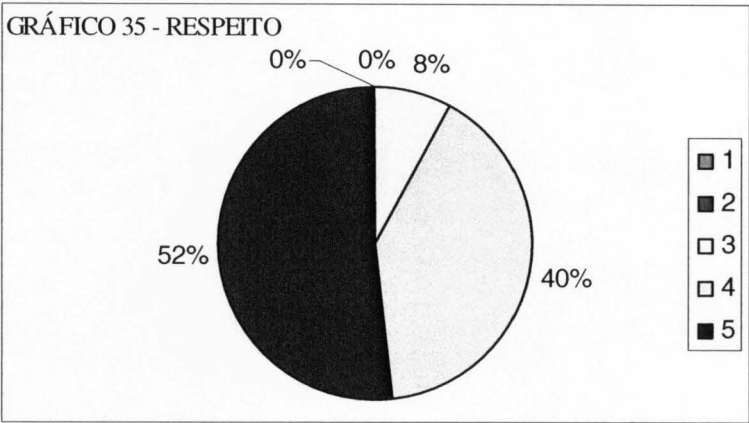
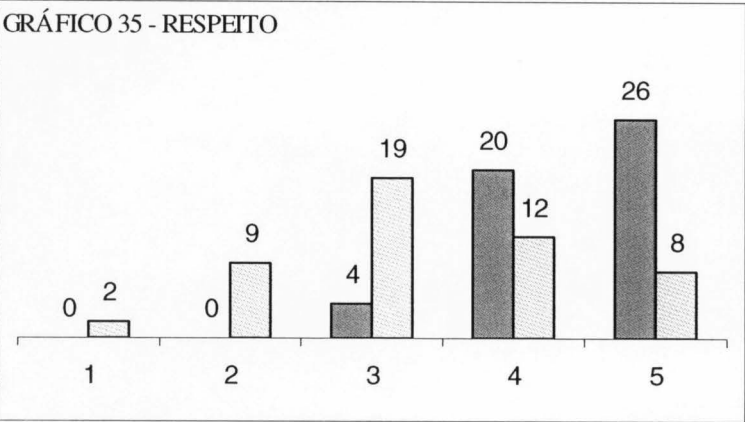
NOTA: Verifica-se que 46% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária e 4% a percebe como necessária.

Esta é uma característica muito necessária, com tendência a imprescindível, para o sucesso, existindo um bom espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



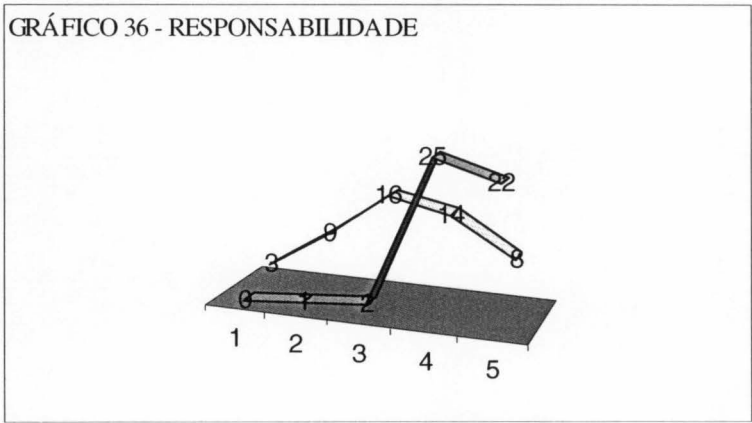
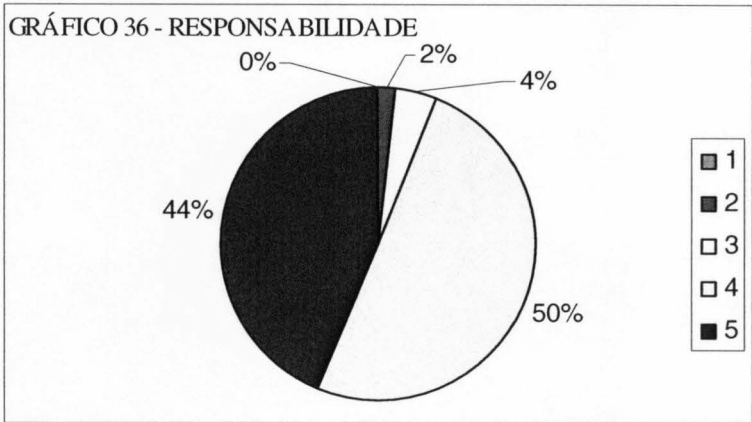
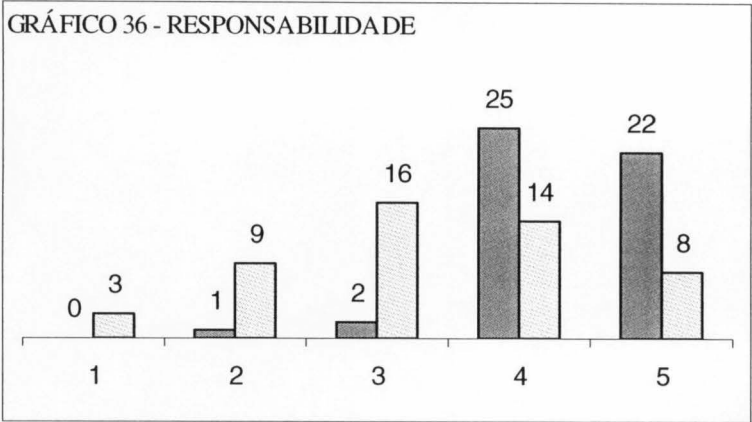
NOTA: Verifica-se que 10% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária, 30% a percebe como necessária e 10% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária para o sucesso.



NOTA: Verifica-se que 52% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 40% a percebe como muito necessária e 8% a percebe como necessária.

Esta é uma característica imprescindível para o sucesso, existindo espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.



NOTA: Verifica-se que 44% da amostra percebe esta característica como imprescindível, 50% a percebe como muito necessária, 4% a percebe como necessária e 2% a percebe como pouco necessária.

Esta é uma característica muito necessária, com tendência a imprescindível, para o sucesso, existindo um bom espaço para ganho de produtividade em função de seu aperfeiçoamento.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Algumas mudanças que estão se apresentando no mundo, já apresentadas na justificativa da escolha do tema, item 1.3 deste estudo, estão gerando entre as organizações uma competição acirrada no cenário mundial, motivo pelo qual estas organizações começam a buscar profissionais preparados para isto.

Já não bastam mais as competências técnicas, o profissional tem que possuir as competências comportamentais apropriadas para o cenário posto acima. Diante disso, estudos estão sendo feitos para dar direção a essas competências, conforme nos fala Kanaane (1995, p. 70): "A importância do estudo das atitudes e comportamentos expressos no ambiente de trabalho vem sendo atestada na constante demanda por melhores serviços e produtos que estão vinculados ao desempenho individual e grupal, representando a coletividade organizacional."

Entretanto, tais competências não são adquiridas e/ou treinadas de maneira isolada dentro de um contexto, pois não são válidas apenas no ambiente organizacional, são sentidas e vividas no dia-a-dia, sendo influenciadas por valores adquiridos na própria sociedade, nas religiões, nas culturas, nas organizações, o que é tratado pelos estudiosos como enfoque holístico.

Logo, ao pensarmos em aprimorarmos competências comportamentais, temos que admitir que há necessidade de que o homem possa, independente do trabalho que realiza, desenvolver uma concepção abrangente de si mesmo – inclusive corporal – visando facilitar as interações sócio-profissionais, vislumbrando perspectivas de maior participação, reconhecimento, recompensas, qualidade de vida, etc.

Procuramos mostrar na revisão teórico-empírica, capítulo 2 deste estudo, que diversos estudiosos procuraram discutir as diversas escolas científicas de administração, disciplina recente para nossa sociedade, e que nos dá pistas de diversos valores que temos acerca do trabalho e sua evolução; após, passamos a discutir o

homem como um ser social e a representação social do trabalho e do trabalhador, que também deve ser suficiente para analisarmos alguns valores incutidos em nosso subconsciente e tidos como verdadeiros; após, fazemos uma breve reflexão sobre as relações de poder e autoridade apenas para localizarmos o trabalhador dentro deste aspecto; fazemos em seguida reflexões sobre clima organizacional, ambiente de trabalho e cultura organizacional; passamos, em seguida, a discutir sobre estilo de gestão, de administração, de liderança, para mostrar outro ângulo no qual encontra-se o empregado inscrito; refletimos, após, sobre a motivação, tema amplamente discutido nos dias de hoje; fizemos uma chamada também ao assunto qualidade de vida, ponto que atualmente está sendo bastante discutido entre os empregados e que tem tudo a ver com este estudo; e por fim, refletimos bastante sobre as atitudes e os comportamentos, que devem ser suficientes para nos colocarmos em reflexão sobre um paradigma de nos vermos e nos sentirmos, e os outros nos verem e nos sentirem como empregados ou como profissionais. Outros assuntos verificamos, durante o desenvolvimento deste estudo, e no entanto deixaremos para um aprofundamento maior sobre o tema desta monografia, e que poderíamos estar tratando: satisfação no trabalho; manipulação do trabalhador e outros.

Diante do exposto acima e reforçado pelo estudo de campo, temos a propor uma nova postura para trabalhadores: uma postura de não mais se verem como empregados, uma postura de não mais esperarem seus "patrões" serem os causadores de mudança, e passarem a se verem como profissionais e responsáveis pelas mudanças e por seus sucessos profissional e pessoal, que planejam e buscam um ambiente de trabalho apropriado, qualidade de vida, motivação, realização, desenvolvimento e todos os itens discutidos no capítulo 2 e levantados como muito necessário e imprescindíveis através da coleta de dados.

Este trabalho não se presta a dizer que as 36 características levantadas são suficientes para garantir o sucesso profissional e pessoal, e nem tampouco a garantir que seus aperfeiçoamentos garantam melhora na produtividade, para não dizer alta

produtividade; antes sim, serve para verificarmos que este assunto merece aprofundamento apropriado, pois refletindo um pouco mais sobre nossa proposta podemos verificar uma grande melhora na relação capital-trabalho e em todos os itens já discutidos anteriormente e também nos não discutidos, ficando isto como sugestão para trabalhos futuros.

Após a conclusão acima, gostaríamos de registrar alguns pensamentos que nos chamaram atenção do desenvolvimento deste estudo:

“Quando comportamentos específicos podem ser identificados e reforçadores desejados são adequadamente aplicados, a **modificação de comportamento** pode levar a melhorias substanciais em áreas específicas, tais como ausências, atrasos e porcentagem de erros.” (Davis/Newstrom, 1998, p. 62)

“Ao mesmo tempo é necessário reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender formas alternativas de participação.” (Kanaane, 1995, p. 50)

“Este direcionamento significa o **enfoque contrário aos padrões da administração tradicional**, destaca a necessidade de revisão dos atuais valores presentes na organização e evidencia sobremaneira o ser humano em termos de crescimento a partir do desenvolvimento organizacional...” (Kanaane, 1995, p. 50)

“O treinamento adotado deverá estar voltado para os aspectos atitudinais e comportamentais para que os temas sejam efetivamente debatidos e discutidos.” (Kanaane, 1995, p. 62)

“Quando as organizações se certificarem da importância de valorizar o potencial humano, elas estarão abrindo canais para que os indivíduos possam gradualmente **ampliar as idéias acerca de si mesmos, dos outros e da própria organização**. Este novo enfoque certamente **levará ao desenvolvimento de um novo homem com perspectivas e visões globalizantes, que tenderá a conceber a si mesmo, aos outros e a organização de maneira integrada...holística...** (kanaane, 1995, p. 55)


O grande desafio que se coloca para as organizações e, em particular, para as chefias/gerências, diz respeito às perspectivas de **estabelecer condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de propiciar ao funcionário possibilidade de autodesenvolvimento e o despertar do potencial criativo.**

O engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento (...) Os desafios que ele enfrenta servem como estímulos que o impelem para novas ações, gerando, dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos

Como alternativa, sugerimos que criem condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de minimizar estes impactos, o que faz aflorar comportamentos mais efetivos, e possibilitar, dessa forma, o maior comprometimento do indivíduo nos respectivos setores de trabalho.

Deve-se refletir sobre algumas questões importantes e que influenciam as concepções sobre o trabalho: os aspectos atitudinais e os aspectos comportamentais. Ressalta-se que a mera observação das reações dos indivíduos e grupos no ambiente de trabalho não será suficiente para a compreensão do comportamento humano nas empresas, uma vez que um conjunto de variáveis ambientais pode também influenciá-lo, entre elas: o espaço físico (luminosidade, mobiliário, equipamentos, layout etc.); o espaço social (participação, tomada de decisão em grupo, relações interpessoais, benefícios sociais etc.); o espaço psicológico (auto-estima, auto-imagem, auto-realização, motivos, perspectivas profissionais e pessoais etc.).

As ações e as reações dos indivíduos e de grupos, representam projeções de interesses e expectativas mutuamente estabelecidas, em função das condições sócioprofissionais, e das predisposições atitudinais e comportamentais.

 Captar e entender as atitudes, os comportamentos e os papéis profissionais dos membros de uma organização é de fundamental importância para que se possa “facilitar” e “flexibilizar” o clima organizacional, considerando-se as mudanças sóciopolíticas e culturais que se caracterizam em nossa realidade. É possível, a partir

da compreensão do comportamento humano, vislumbrar no futuro efetividade nas relações interpessoais, através do prognóstico de ações e reações que poderão ser assumidas pelos membros dos respectivos setores de certa organização. Tem-se, então, a importância da variável comportamental como elemento ativador dos processos de trabalho e, especificamente, do sistema administrativo, caracterizando entre outros pontos pelo planejamento do próprio ambiente de trabalho, e cujas tendências e perspectivas poderão efetivar-se a médio prazo .

Tem sido dito que o ponto de vista da organização formal é ver as “organizações sem pessoas”, enquanto os comportamentalistas falam de “pessoas sem organização”. Todavia as organizações devem ter pessoas, e pessoas trabalhando no sentido dos objetivos que a organização deve ter; dessa forma é desejável tratar os dois como uma unidade integrada, assim como o comportamento organizacional o faz. (Davis/Newstrom, 1998, p. 9)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. L. de; CHANDRETTI, J. A. **Motivação : Condição fundamental para o sucesso de uma empresa**. Curitiba, 2003. 67 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) - Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná. (E-2370)

COOPER, R. K.; SAWAF, A. - **Inteligência Emocional: na empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

COOPER, S. L. **Liderança em equipes de Trabalho**. Curitiba, 2003. 40 f. Monografia (Especialização de Pessoas) - Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná. (E-2140)

CRUZ, Y. C. P. C. da. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba, 2003. 57 f. Monografia (Especialização de Pessoas) - Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná. (E-2147)

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. - **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica**. 2a. tiragem, São Paulo, Editora Pioneira, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. - **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem organizacional**. São Paulo, Editora Pioneira, 1998.

DEMETRIO, I. P. **A importância do comprometimento profissional**. Curitiba, 2003. 73 p. Monografia (Especialização de pessoas) - Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná. (E-2424)

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. - **Em Busca da Competência**. Artigo.

GIL, A. C. - **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. . São Paulo, Editora Atlas S.A. 1996.

GOLEMAN, D. - **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser Inteligente**. 38. ed. Rio de Janeiro, Editora Objetiva Ltda, 1995.

KANAANE, R. - **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo, Editora Atlas S.A. 1995.

KOSMALA JUNIOR JUNIOR, M. **Motivação e Produtividade**. Curitiba, 2003. 134 f. Monografia (Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade) - Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná. (E-2286)

PINTO, M. C. **Treinamento: Um levantamento das necessidades para o setor de expedição de fertilizantes ensacados da Fertipar Fertilizantes do Paraná Ltda**. Curitiba, 2003. 56 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) - Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná. (E-2681)

PMI, **Knowledge and Experience: Personal Attitude**. Chapter C. 1999. International Project Management Association.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Biblioteca - **Normas para Apresentação de Documentos Científicos**. Curitiba, Editora UFPR, 2001.

WEISINGER, H. - **Inteligência Emocional: no trabalho**. 3. ed. Rio de Janeiro, Editora Objetiva Ltda, 1997.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário abaixo tem por objetivo identificar as competências comportamentais, necessárias e fundamentais a profissionais orientados à alta produtividade, no ambiente de TI do Banco Itaú – STDS Curitiba. Trata-se de um trabalho acadêmico e faz parte de monografia a ser apresentada ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos da UFPR. Aqui você exerce o papel de colaborador e sua sinceridade é fundamental para a consistência do resultado. Não é necessária a identificação de quem o responder. Após concluído este levantamento, seu conteúdo estará disponível para consulta com o autor.

Não é objetivo deste levantamento a identificação das competências técnicas da área de TI (conhecimento e habilidades), apenas as comportamentais.

Procurando facilitar o preenchimento, dividimos este instrumento em duas partes: Na coluna à esquerda indique o grau de importância que cada característica possui, do seu ponto de vista; note que não se trata de uma auto-avaliação, mas sim de uma visão daquilo que você entende como adequado para o sucesso profissional, e na coluna à direita indique a avaliação que você faz do comportamento médio das mesmas características dentro da sua empresa, em relação à prática atual das características comportamentais apresentadas.

Considere uma escala de 1 a 5, onde:

1 – Nenhuma Importância;

2, 3, 4 como graus intermediários (características necessárias).

5 – Imprescindível (fundamentais).

Lembre-se: Relacionamos muitas das características encontradas em bibliografias especializadas; no entanto, caso se lembre de mais alguma, nos ajude, complementando o questionário.

Tais competências, por serem comportamentais, são independentes de cargo.

Podemos pensar em características facilitadoras de relacionamento e de sucesso e podemos pensar em características dificultadoras de relacionamento e de sucesso.

RESUMO

As pessoas são o recurso mais importante em uma organização. Isto se deve ao fato de estas possuírem competências que as tornem especiais, que agreguem valor a elas e às suas empresas. Os profissionais de Recursos Humanos comumente definem competência sendo: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”.

Este estudo destina-se a identificar e discutir as competências comportamentais necessárias e fundamentais para equipes de TI orientadas para alta produtividade, responsáveis por trazer sucesso profissional, pessoal e para a empresa que possuir profissionais com estes atributos, com este perfil, com estas atitudes.

QUESTIONÁRIO

Profissional					Característica comportamental (FACILITADORAS)	Empresa				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Administração adequada do tempo					
					Administração de conflitos – Entender conflito de forma natural e tratá-lo, administrá-lo, entendendo ser salutar para o equilíbrio organizacional.					
					Autenticidade, genuíno, em contraposição a falsidade. Natural em contraposição a artificialidade de relacionamento. Espontaneidade.					
					Auto-avaliação - Preocupação com a avaliação de seu desempenho perante a organização.					
					Auto-desenvolvimento – preocupação constante com seu desenvolvimento/crescimento profissional. Aprendizagem contínua.					
					Auto-realização – Preocupação constante com sua realização e a realização dos demais.					
					Colaboração, Apoio – receber e dar auxílio, Parceria, Cooperação					
					Compreensão - Disposição para ouvir, refletir e entender a posição dos demais. Compreensivo.					
					Comprometimento					
					Confiança – Relacionamento de confiança entre os colaboradores.					
					Consideração, Estima – aos outros e a si próprio					
					Criatividade, Inovador					
					Dedicação					
					Dignidade – ter reconhecidas suas ações e habilidades. Reconhecimento para com os demais companheiros de trabalho					
					Disciplina					
					Disposição para ensinar, treinar, passar conhecimentos aos demais companheiros.					
					Educação – Comportamento educado com os demais. Cortesia.					
					Empenhado - Garantir os resultados esperados em suas tarefas.					
					Encarar com naturalidade os papéis a serem desempenhados e aprender que você não é o papel mas está no papel.					
					Entusiasmo					
					Especificidade, Objetividade, Orientado para resultados.					
					Estados empáticos – colocar-se no lugar do outro.					
					Ética – Está relacionado às conseqüências de nossos atos em relação a					

ANEXO 2 - TABULAÇÃO DO LEVANTAMENTO DE DADOS

Questões	Questionário 1	Questionário 2	Questionário 3	Questionário 4	Questionário 5	Questionário 6	Questionário 7	Questionário 8	Questionário 9	Questionário 10	Questionário 11	Questionário 12	Questionário 13	Questionário 14	Questionário 15	Questionário 16	Questionário 17	Questionário 18	Questionário 19	Questionário 20	Questionário 21	Questionário 22	Questionário 23	Questionário 24	Questionário 25
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
2	4	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	3	4	4	5	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
6	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
7	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
8	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
10	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
11	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4
12	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4
13	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5
14	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5
15	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4
16	4	4	5	5	2	4	3	4	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4
17	4	5	5	4	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4
18	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
19	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4
20	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4
21	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5
22	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	3	4
23	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5
24	3	5	2	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4
25	5	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5
26	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
27	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
28	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	4	3	3	4	3	4
29	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5
30	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5
31	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4
32	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
34	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3	3	3
35	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5
36	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5
37	5	3	4	5	3	3	4	5	2	3	4	5	4	4	2	3	5	4	3	4	5	5	3	5	4
38	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5
39	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	1	3	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	2	4
40	4	4	4	4	3	4	5	4	2	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	2	4
41	4	4	3	4	2	4	5	4	2	4	3	1	4	5	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	4
42	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	4	4	5	4	4	3	5
43	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	3	4
44	3	3	3	4	3	3	5	4	3	2	2	1	4	3	4	1	3	4	1	4	3	3	3	4	4
45	4	4	1	5	1	4	5	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	4	2	4	1	2	3	4	3

Questões	Questionário 26	Questionário 27	Questionário 28	Questionário 29	Questionário 30	Questionário 31	Questionário 32	Questionário 33	Questionário 34	Questionário 35	Questionário 36	Questionário 37	Questionário 38	Questionário 39	Questionário 40	Questionário 41	Questionário 42	Questionário 43	Questionário 44	Questionário 45	Questionário 46	Questionário 47	Questionário 48	Questionário 49	Questionário 50
1	5	3	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	3	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	5	4	3	4
4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	2	4
5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
6	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4
7	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	2	5
9	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
10	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5
11	4	4	4	4	4	5	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	5
12	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5
13	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	5	3	4	5
14	4	4	5	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4
15	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
16	4	4	5	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	5	3	2	4
17	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5
18	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5
19	4	4	3	3	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	3	5
20	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	3	4	3	5	2	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4
21	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4
22	3	5	3	4	4	4	2	3	5	4	3	3	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4
23	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
24	4	5	4	4	3	4	2	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5
25	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	3	5
26	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
27	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
28	4	4	5	4	4	4	2	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	5
29	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	5	3	5	4	4	3	5	4	3	5
30	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
31	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4
32	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4
33	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
34	4	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4
35	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4
36	4	5	5	3	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
37	4	2	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	2	2
38	5	2	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	1
39	3	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	1
40	2	2	4	3	5	4	2	4	5	4	2	5	4	4	4	3	2	4	3	5	4	5	3	2	1
41	4	3	3	2	3	4	1	4	4	4	2	4	3	4	4	3	2	4	2	5	3	5	3	3	2
42	5	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	3	1
43	3	1	2	2	3	4	2	5	4	4	2	4	3	3	3	3	1	5	3	4	3	4	3	3	2
44	4	3	4	3	4	4	1	3	5	5	2	4	3	5	4	5	5	3	3	4	2	1	3	2	2
45	5	2	3	1	4	4	5	5	4	4	5	5	2	4	3	4	4	3	3	3	4	2	5	1	2

Questões	Escore 1		Escore 2		Escore 3		Escore 4		Escore 5		Total de Questionários
1	0	0	3	22	25	50					
2	0	1	5	28	16	50					
3	0	0	15	20	15	50					
4	0	2	5	26	17	50					
5	0	0	2	20	28	50					
6	0	0	8	28	14	50					
7	0	0	2	17	31	50					
8	0	2	3	36	9	50					
9	0	0	1	15	34	50					
10	0	0	3	19	28	50					
11	0	0	10	23	17	50					
12	0	0	7	34	9	50					
13	0	0	5	29	16	50					
14	0	2	7	25	16	50					
15	0	0	7	26	17	50					
16	0	3	12	26	9	50					
17	0	1	8	25	16	50					
18	0	0	3	21	26	50					
19	0	1	8	25	16	50					
20	0	1	12	25	12	50					
21	0	0	5	28	17	50					
22	0	5	14	26	5	50					
23	0	1	2	16	31	50					
24	0	2	6	24	18	50					
25	0	0	5	25	20	50					
26	0	0	1	27	22	50					
27	0	0	1	24	25	50					
28	0	4	7	29	10	50					
29	0	0	10	22	18	50					
30	0	0	6	24	20	50					
31	0	0	5	34	11	50					
32	0	0	6	31	13	50					
33	0	0	2	25	23	50					
34	0	5	15	25	5	50					
35	0	0	4	20	26	50					
36	0	1	2	25	22	50					
37	0	5	9	16	20	50					
38	1	1	9	9	30	50					
39	2	3	12	25	8	50					
40	2	8	9	24	7	50					
41	2	9	15	20	4	50					
42	1	2	10	21	16	50					
43	2	9	17	19	3	50					
44	5	6	18	15	6	50					
45	6	7	11	18	8	50					

Questões	Questionário 1	Questionário 2	Questionário 3	Questionário 4	Questionário 5	Questionário 6	Questionário 7	Questionário 8	Questionário 9	Questionário 10	Questionário 11	Questionário 12	Questionário 13	Questionário 14	Questionário 15	Questionário 16	Questionário 17	Questionário 18	Questionário 19	Questionário 20	Questionário 21	Questionário 22	Questionário 23	Questionário 24	Questionário 25
1	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	5	3	3	5	2	2	3	5	3	3	3	2	3
2	4	2	3	4	3	2	2	3	4	2	3	1	5	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3
3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	4	1	5	3	4	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3
4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	1	4	3	5	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3
5	4	3	3	3	4	3	2	2	5	1	4	2	5	2	4	1	2	2	3	5	4	2	4	4	3
6	3	2	4	3	2	4	2	2	3	1	3	3	5	2	4	1	2	3	2	1	1	2	3	3	2
7	5	2	3	3	4	3	4	4	4	1	4	2	5	2	3	2	3	3	4	2	5	3	3	3	3
8	4	2	2	3	4	2	4	3	4	1	4	2	5	3	3	2	2	3	4	1	5	3	3	2	3
9	4	3	4	3	4	4	3	3	5	1	4	2	5	4	4	5	2	3	4	5	5	2	4	4	3
10	4	3	3	3	5	3	3	4	4	1	4	1	5	2	4	2	2	4	3	3	4	3	2	2	2
11	3	2	4	3	5	2	3	4	3	1	3	3	5	3	4	2	2	3	2	1	4	3	3	2	3
12	5	2	3	3	4	3	2	3	4	1	4	1	5	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4
13	5	3	4	3	3	4	2	3	2	2	4	2	5	3	4	5	2	3	3	5	4	3	3	2	3
14	2	2	3	3	2	1	2	4	4	1	4	2	5	1	3	3	2	3	2	1	3	3	2	3	2
15	4	3	3	4	3	2	2	3	5	2	4	3	5	3	4	5	3	2	4	5	4	4	4	3	3
16	4	3	4	2	3	1	3	3	3	1	3	2	5	2	2	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3
17	4	3	4	3	5	2	3	4	4	2	3	4	5	3	5	2	3	3	4	5	5	4	4	3	4
18	4	3	4	4	4	2	3	4	5	2	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3
19	4	2	3	3	5	3	3	3	3	2	4	4	5	4	4	3	3	2	3	5	4	2	3	3	4
20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	4	2	5	2	3	3	2	3	1	5	3	2	2	2	4
21	4	4	4	3	3	4	3	3	5	2	5	5	5	3	4	4	3	2	3	5	3	3	3	4	4
22	4	3	2	3	3	3	2	3	3	1	4	2	5	2	3	1	3	2	3	3	1	2	3	2	2
23	4	3	3	4	5	5	3	4	5	1	4	2	5	2	5	1	2	3	3	5	4	3	2	4	4
24	3	3	3	3	3	1	3	3	4	2	4	2	5	3	4	4	3	2	3	2	4	3	3	2	4
25	3	2	2	3	2	1	3	3	5	1	4	1	5	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3
26	3	4	3	3	5	4	3	3	5	2	3	2	5	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3
27	4	4	3	3	3	3	3	3	5	2	4	2	5	3	4	4	2	3	2	3	4	3	4	2	4
28	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	4	2	5	2	3	1	2	3	4	3	3	3	4	2	4
29	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	2	5	2	3	1	2	3	1	3	2	2	4	3	4
30	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	2	5	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4
31	4	5	4	4	3	2	3	3	3	2	4	3	5	3	4	4	4	3	4	5	3	3	2	2	3
32	4	5	3	4	3	3	3	3	4	1	4	1	5	3	4	5	2	2	2	3	4	2	2	3	3
33	3	5	3	4	2	3	3	3	3	1	4	2	5	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3
34	4	4	3	3	4	1	3	3	4	1	4	3	5	2	3	4	4	3	2	5	3	2	3	3	4
35	3	4	4	3	5	2	3	4	4	1	4	4	5	3	5	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3
36	4	5	4	5	4	3	3	4	5	1	4	2	5	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3
37	5	3	1	2	1	3	2	5	2	3	4	2	5	3	2	1	5	2	3	5	1	2	3	5	3
38	5	2	4	3	2	5	2	4	4	2	3	4	5	5	1	5	3	1	5	5	2	5	4	3	5
39	5	2	3	2	1	3	2	3	3	2	4	5	5	3	1	3	3	1	2	4	2	1	3	2	2
40	3	3	3	2	1	5	2	3	1	2	3	4	5	3	1	3	4	1	2	3	1	1	2	2	2
41	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	3	5	5	4	1	2	3	1	2	4	1	1	2	2	2
42	3	2	3	2	2	3	2	3	5	2	3	2	5	3	1	3	3	1	3	4	2	5	4	3	5
43	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	5	3	2	4	3	1	3	3	1	3	2	3	3
44	3	2	3	5	2	2	2	3	3	2	2	5	5	4	1	2	3	1	1	2	2	4	3	3	1
45	2	2	1	3	2	4	2	4	3	3	3	2	5	3	2	3	3	1	2	3	2	2	4	4	1

Questões		Escore 1	Escore 2	Escore 3	Escore 4	Escore 5	Total de Questionários
1	2	9	24	9	6	50	
2	1	14	26	8	1	50	
3	4	19	18	8	1	50	
4	1	12	23	13	1	50	
5	2	18	12	14	4	50	
6	6	19	18	6	1	50	
7	2	9	19	13	7	50	
8	3	16	18	10	3	50	
9	2	6	14	18	10	50	
10	3	9	21	13	4	50	
11	4	12	22	10	2	50	
12	3	16	15	11	5	50	
13	1	10	20	9	10	50	
14	7	17	18	5	3	50	
15	1	6	17	13	13	50	
16	6	10	21	12	1	50	
17	2	7	17	17	7	50	
18	0	4	12	24	10	50	
19	2	6	25	13	4	50	
20	3	22	19	3	3	50	
21	0	6	20	13	11	50	
22	8	16	20	5	1	50	
23	5	8	13	13	11	50	
24	3	11	21	13	2	50	
25	4	16	19	6	5	50	
26	0	7	17	18	8	50	
27	1	8	20	15	6	50	
28	4	15	21	7	3	50	
29	4	21	16	8	1	50	
30	1	12	19	16	2	50	
31	0	6	24	15	5	50	
32	2	12	15	14	7	50	
33	2	13	20	11	4	50	
34	4	12	17	15	2	50	
35	2	9	19	12	8	50	
36	3	9	16	14	8	50	
37	10	13	13	5	9	50	
38	3	11	12	11	13	50	
39	9	9	19	8	5	50	
40	11	14	16	5	4	50	
41	13	18	10	6	3	50	
42	6	14	16	7	7	50	
43	8	18	18	5	1	50	
44	11	17	13	4	5	50	
45	7	14	20	4	5	50	